



أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين (دراسة
حالة شركة فيتاس/ الأردن)

**The Impact of Strategic Intelligence in Enhancing the
Entrepreneurial Behavior of Employees (A case Study
of Vitas Company / Jordan)**

إعداد الطالب

خلدون منصور عبد الفتاح الجدوع

إشراف

الدكتور أحمد ملكاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال الدولية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

كانون الثاني/ 2023

التفويض

أنا الطالب خلدون منصور عبد الفتاح الجدوع أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة بـ "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين (دراسة حالة شركة فيتاس/ الأردن) للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : خلدون منصور عبد الفتاح الجدوع

التوقيع:

التاريخ: 2023/ 1/29

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى

الموظفين "دراسة حالة/ شركة فيتاس".

وأجيزت بتاريخ: 2023/ 1 /29

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور أحمد ملكاوي (المشرف/ رئيساً) أستاذ / جامعة جرش
	الدكتور زياد الحوامده (مناقشاً داخلياً) أستاذ مشارك / جامعة جرش
	الدكتور بلال أحمد مثاني (مناقشاً خارجياً) أستاذ مشارك / جامعة عجلون الوطنية.

الإهداء

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي رفع السماء وعلم آدم الأسماء، والحمد لله حمدا يليق بجلاله

وعظيم سلطانه، والحمد لله على عطائه وإحسانه

والصلاة والسلام على من زين ببيانه الكلام وأذهل بفصاحته الأنام وأنار لنا دروب حياتنا وأضاء

لنا قلوبنا بنور العلم والايمان، المعلم الأول والقائد الأسمى سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله

وصحبة أجمعين

يقول الله تعالى (بسم الله الرحمن الرحيم)

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ

لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ

ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا (24) (الإسراء: 23-24)

إلى عينيك التي شقيت خوفاً علي، إلى من وهبني كل ما يملك في الحياة إلى مدرستي الأولى في

الحياة ، فشكراً على كل شيء يا كل شيء يا صاحب الجميل الذي لا يرد؛ (أبي الغالي).

إلى من مهما كبرت سابقي طفلها الذي يكتب اسمها على دفتر قلبه ساعة حزنه، ويهتف

بفضلها حين يتقدم بعلمه درجات، إليكي يا سيدة القلب والحياة؛ (أمي الغالية).

إلى تلك اليد الحانية، تلك البسمة الدافئة، للعتاء الدائم دون مقابل، إلى رفيقتي ونور دربي التي

وقفت بجانبني وساندتني طيلة فترة الدراسة (زوجتي) أسأل الله أن يديم علي نعمة وجودك في

حياتي.

إلى الزهرة التي تملأ حياتي عبيرا وعبقا، إلى مصدر سعادتي وبلسمي الشافي ابنتي الحبيبة (امون)

إلى الدكتور مروان النحله الذي نهلت من علمه وعطائه

إلى أصدقائي وزملائي الكرام اهدي لكم ثمرة بحثي القيم

شكر وتقدير

الحمدُ لله والشكرُ له من قبلُ ومن بعد كما ينبغي لجلالِ وجهه وعظيمِ سلطانه...

والصلاة والسلامُ على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين...

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدمَ بجزيلِ الشكر والعرفانِ إلى أستاذي الدكتور: أحمد

ملاوي على تفضله بالإشرافِ على هذه الرسالة، والذي لم يتوانَ في تقديم يدِ المساعدة، في

توجيهي وإرشادي طيلة فترة إعدادِ الدراسة.

كما أتوجهُ بالشكرِ والتقديرِ إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور زياد الحوامه (مناقشاً

داخلياً) من جامعة جرش، والدكتور بلال مثاني (مناقشاً خارجياً) من جامعة عجلون الوطنية؛

لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، كما يشرفني أن أتقدم بفائقِ شكري وتقديري لأعضاء الهيئة

التدريسية في كلية الأعمال في جامعة جرش، لما قدموه من علمٍ نافعٍ وتوجيهاتٍ سديدةٍ خلال فترة

دراستي.

كما أتقدم بالشكرِ إلى الأساتذة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة، لما أبدوه من آراءٍ

وتوجيهاتٍ أفادت في تطوير الأداة بصورتها النهائية، وإلى جميع أساتذتي الذين نهلتُ من علمهم،

وكلِّ من ساعدني في الحصولِ على المراجعِ والمصادرِ التي استعنت بها لإكمال هذا العمل

المتواضع.

وإلى جميع أفراد مجتمع الدراسة.

جزى الله الجميع خيراً الجزاء وبارك في جهودهم إنه سميعٌ قريبٌ مجيبُ الدعاء.

الباحث

خلدون منصور عبد الفتاح الجدوع

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	الفرضيات
8	أنموذج الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة ومحدداتها
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	أولاً: الإطار النظري
49	ثانياً: الدراسات السابقة
55	الدراسات العربية
56	الدراسات الأجنبية
60	التعقيب على الدراسات السابقة.
68	الفصل الثالث: (المنهجية وأساليب البحث)

68	تمهيد
68	منهجية الدراسة
68	مجتمع وعينة الدراسة
69	وحدة المعاينة والتحليل
69	مصادر جمع المعلومات
70	أداة الدراسة
72	اختبار صلاحية أداة الدراسة
72	اختبار الصدق الظاهري
73	اختبار ثبات أداة الدراسة
74	اختبار التوزيع الطبيعي
74	ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
76	المعالجات الإحصائية
78	الفصل الرابع: النتائج واختبار الفرضيات
78	تمهيد
78	الإحصاء الوصفي
78	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
80	الإجابة عن أسئلة الدراسة
93	نتائج فرضيات الدراسة
102	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
102	النتائج
106	التوصيات
107	قائمة المراجع
107	المراجع العربية
116	المراجع الأجنبية
121	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
71	توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمتغيرات	1
71	مقياس ليكرت الخماسي	2
72	مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة	3
73	معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا	4
74	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء	5
75	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	6
76	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل	7
79	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	8
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	9
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالدافعية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	10
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرؤية المستقبلية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	11
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتفكير النظم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	12
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشاركة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	13
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالسلوك الريادي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	14
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإبداع مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	15
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمبادرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	16
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحمل المخاطرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	17
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستغلال الفرص مرتبة	18

	تتازليا حسب المتوسطات الحسابية	
94	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الذكاء الاستراتيجي بأبعادها المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي في شركة فيتاس	19
96	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الدافعية في السلوك الريادي في شركة فيتاس	20
97	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الرؤية المستقبلية في السلوك الريادي في شركة فيتاس	21
98	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تفكير النظم في السلوك الريادي في شركة فيتاس	22
100	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الشراكة في السلوك الريادي في شركة فيتاس	23

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
121	جدول العينات المعتمد	1
122	الاستبانة بصورتها الأولية.	2
127	قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة.	3
128	الاستبانة بصورتها النهائية.	4

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين : دراسة حالة / شركة فيتاس

إعداد

خلدون منصور عبد الفتاح الجدوع

إشراف

الدكتور أحمد ملكاوي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين : دراسة حالة / شركة فيتاس، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة "فيتاس" (كدراسة حالة)، والبالغ عددهم (350) موظفاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، كان منها (180) استبانة صالحة للتحليل، وتم استبعاد (20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا تكون نسبة الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (90%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة إحصائياً. واشتملت الاستبانة على أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد المتغير التابع تعزيز السلوك الريادي، أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي قد جاءت مرتفعة، حيث جاء بعد الشراكة بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد الدافعية بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للسلوك الريادي قد جاءت مرتفعة، حيث جاء بعد المبادرة بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد تحمل المخاطرة بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، وفي ضوء النتائج يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بكافة أبعادها (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة).

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الدافعية، الرؤية المستقبلية، السلوك الريادي، شركة فيتاس، الأردن.

The impact of strategic intelligence in promoting entrepreneurial behavior among employees: a case study / Vitas Corporation

Prepared by

Khaldoun Mansour Abdel-Fattah Al-Jadoua

Supervised by

Dr. Ahmed Malkawi

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic intelligence in enhancing the entrepreneurial behavior of employees: a case study / Vitas company, and the study population is represented by all employees of the company "Vitas" (as a case study), amounting to (350) employees, and the study followed the descriptive and analytical approach, In order to achieve the objectives of the study, (200) questionnaires were distributed to the study sample members electronically, of which (180) were valid for analysis, and (20) questionnaires were excluded because they were not valid for analysis. Thus, the percentage of questionnaires retrieved and subject to statistical analysis is (90%) of the total distributed questionnaires. It is a statistically acceptable percentage. The questionnaire included the dimensions of the independent variable strategic intelligence, and the dimensions of the dependent variable promoting entrepreneurial behavior. The results of the study showed that the proactive relative importance of strategic intelligence was high, as it came after partnership in the first place and with high relative importance. While motivation came in the last place with high relative importance. The results of the study showed that the relative importance of entrepreneurial behavior was high, as it came after the initiative in the first place with high relative importance. While it came after bearing the risk in the last rank and with high relative importance. And the existence of a statistically significant effect of strategic intelligence with its dimensions represented in (motivation, future vision, systems thinking, partnership) in enhancing the entrepreneurial behavior of employees, and the presence of a statistically significant effect of the motivation dimension in enhancing the entrepreneurial behavior of employees in Vitas, and the presence of a statistically significant effect There is a statistically significant effect of the system thinking dimension in enhancing the entrepreneurial behavior of employees in Vitas, and there is a statistically significant effect of the partnership dimension in promoting entrepreneurial behavior among employees in Vitas, and in the light of Results The researcher recommends the need to pay attention to strategic intelligence in all its dimensions (motivation, future vision, systems thinking, partnership).

Keywords: strategic intelligence, motivation, future vision, entrepreneurial behavior, Vitas, Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تشهد كافة منظمات الأعمال اليوم تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات بالديناميكية وبالحكمة والحيوية والتطور الدائم كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة واقعها.

وهذا يتطلب امتلاك المديرين العديد من المهارات الفكرية والتحليلية تساعدهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولمواجهة هذه الرهانات والتحديات التي تعصف بالمؤسسات، برزت إلى الوجود مصطلحات ومفاهيم حديثة، تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد، ومن أهمها ظهور مصطلح الذكاء الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات والوسائل نجاعة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتضع في أيدي قاداتها موردا أساسيا وفعالا ليتمكنوا من خلاله من استشعار الفرص واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها، وتوسيع دائرة فهمهم لالتقاط كل ما يجد في بيئة الأعمال التي ينشطون بها، والتي تنعكس على سلوك الموظفين (عباسي ومعلول وترشة، 2018).

يشير الذكاء إلى موهبة إنشاء نموذج دقيق وحققيقي للذات، والقدرة على استخدام هذا النموذج المربح خلال الحياة، وأحد أنواع هذا الذكاء هو الذكاء الاستراتيجي الذي يشير إلى تقييم التغيرات في الاستراتيجية التنافسية خلال الوقت المحدد (Abdallah, 2013). والذكاء الاستراتيجي هو مجال

ناشئ من استشارات الأعمال، والذي يهدف إلى القيام بمهمة الكشف عن قضايا التحول الكبيرة والمعقدة في شكل أكثر قابلية للفهم. في الأدبيات السائدة، كان من الشائع وصف الذكاء الاستراتيجي بأنه جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية العالية (Kuosa, 2011).

يعد النشاط الريادي على المستوى الفردي أو التنظيمي من العناصر الأساسية في إنعاش الوضع الاقتصادي في أي دولة ترغب في التطور والنهوض، وعلى المدى البعيد، فإن التقدم الاقتصادي والنجاح في أية دولة إنما يعتمد على القدرة في زيادة ومضاعفة قيمة ما ينتج فيها بالاعتماد على الموارد البشرية، ورأس المال، والأرض، والمعلومات، وهذا يعتمد بشكل كبير على الأساليب الإبداعية أو الأعمال الريادية وقدرة ذكاء الأعمال (Harper, 2003). وينظر إلى الريادة على أساس أنها عملية ديناميكية ذات رؤية تقوم على التغيير والتطوير الإيجابي، مما يتطلب استخدام الطاقات الفكرية لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والحلول الخلاقة (Kuratko & Hodgetts, 2004).

ويعد الذكاء الاستراتيجي اللاعب الأساسي والمهم الذي من خلاله تقوم المؤسسة على تحليل البيانات وترجمتها إلى معلومات لتطوير عملياتها؛ الأمر الذي يؤدي إلى إضافة قيمة مضافة للمؤسسة من أجل الخروج بأعلى الأرباح وهذا ما يدعى بدائرة الذكاء الاستراتيجي، وبناءً عليه تتمكن المؤسسات من الوصول إلى الريادة والتي تمثل عنصراً حيوياً في عملية التنمية الاقتصادية، وعليه لابد من تطوير الريادة الداخلية والخارجية في المؤسسة بشكل يسمح بتنمية روح المبادرة وتطوير قدرات المؤسسة في ظل المنافسة القائمة على مستوى الاقتصاد، وتحفيز الأفراد بما يمتلكونه من خصائص فردية لتنمية روح الريادة والإبداع في جوانب المؤسسة المختلفة (حميد وإبراهيم، 2019).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تستمر مؤسسات الأعمال في البحث عن الآليات الجديدة المعاصرة التي تتمكن من خلالها مواكبة مستجدات بيئة الأعمال ومتطلبات الأسواق حيث يعد الذكاء الاستراتيجي أحد أهم المداخل الحديثة الذي يحقق لمؤسسات الأعمال التكيف المستمر مع المستجدات البيئية وما يتطلبه عالم الأعمال المعاصرة كما أنه يسهم في تحقيق مرتكزات إدارية أخرى لعل من أهمها السلوك الريادي كونه أحد المداخل الجديدة التي يحقق التميز والنجاح للقيادات والمؤسسات على نحو عام، ومن خلال المراجعة للأدب النظري، والدراسات السابقة، فقد تبين وجود مشكلة في توظيف الذكاء الاستراتيجي، لتلبية حاجات الأداء المتنامية والمتغيرة باستمرار، والسعي لتحقيق الريادة والمزايا التنافسية لدعم شركات التمويل في تحقيق أهدافها المتمثلة بالنمو والبقاء والاستقرار.

ولقد ظهرت عدة مواضيع حديثة وجوهرية في مجال العمل الإداري والتي تتضمن مجابهة التحديات التي تواجهها المنظمات، ويعد الذكاء الاستراتيجي من أهم هذه المواضيع، وتسعى في ظلها لتحقيق الريادة والتميز للوصول لموقع متميز، في بيئة الأعمال حيث يعتبر أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون والذي يوفر لهم مهارات للوصول للريادة (بن مارني والبوسعيدي، 2019).

لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في

شركة فيتاس؟

ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في شركة فيتاس؟

2- ما مستوى تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس؟.

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس؟

5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس؟

6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس؟

أهداف الدراسة

تستشرف الدراسة الحالية من خلال بحثها أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى

الموظفين (دراسة حالة شركة فيتاس/ الأردن). إلى ما يلي:

الهدف الرئيسي للدراسة: التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في شركة فيتاس.

2- التعرف على مستوى تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

3- التعرف على إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

4- التعرف على إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

5- التعرف على إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

6- التعرف على إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

الفرص) في شركة فيتاس.

أهمية الدراسة

هناك مجموعة من الجوانب ذات البعد النظري والتطبيقي تنطلق منها أهمية الدراسة الحالية وذلك

نوضحه فيما يلي:

هناك ندرة في الدراسات والأدبيات العربية في مجال أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك

الريادي لدى الموظفين في قطاع شركات التمويل على حد علم الباحث، وهذا بطبيعة الحال يضفي

على الدراسة أهمية نظرية كونها تسهم في إعطاء خلفية نظرية عن أسس وعناصر الذكاء الاستراتيجي

في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين، ومن الجوانب الأكاديمية النظرية الأخرى التي تكتسب

الدراسة الحالية منه أهميتها تلك التي تخص أثر الذكاء الاستراتيجي في الشركات الدولية، وهو موضوع

من الموضوعات البحثية المهمة التي تتسم بخصوصية تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في

الشركات الدولية وبيئة الأعمال الدولية.

أما فيما يتعلق بالبعد التطبيقي للدراسة الحالية الذي يضيف أهمية لها هو أهمية دور شركات

التمويل في التواجد والعمل في بيئة الأعمال، حيث تتضح أهمية الدراسة من كونها يمكن أن تعطي

خلفية عن واقع شركات التمويل فيما يخص الذكاء الاستراتيجي في البيئة الدولية وعناصره وخصائصه،

وتتضح الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من منطلق أنها تقدم لشركات التمويل الدولية تقييم واقعي

وميداني عن طبيعة ممارسات أداء الشركات لها في ضوء معايير واسس علمية ومقاييس ناتجة عن

دراسات سابقة تطبيقية في بيئة الأعمال الدولية، الأمر الذي يظهر الأهمية التطبيقية للدراسة، وأيضاً

تضع الدراسة الحالية إجراءات عملية لشركات التمويل الأردنية من الممكن أن تساعد في تعزيز

مستويات أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لديها في بيئة الأعمال الدولية، وهي نقطة تعطي أهمية للدراسة الحالية.

فرضيات الدراسة

H01 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

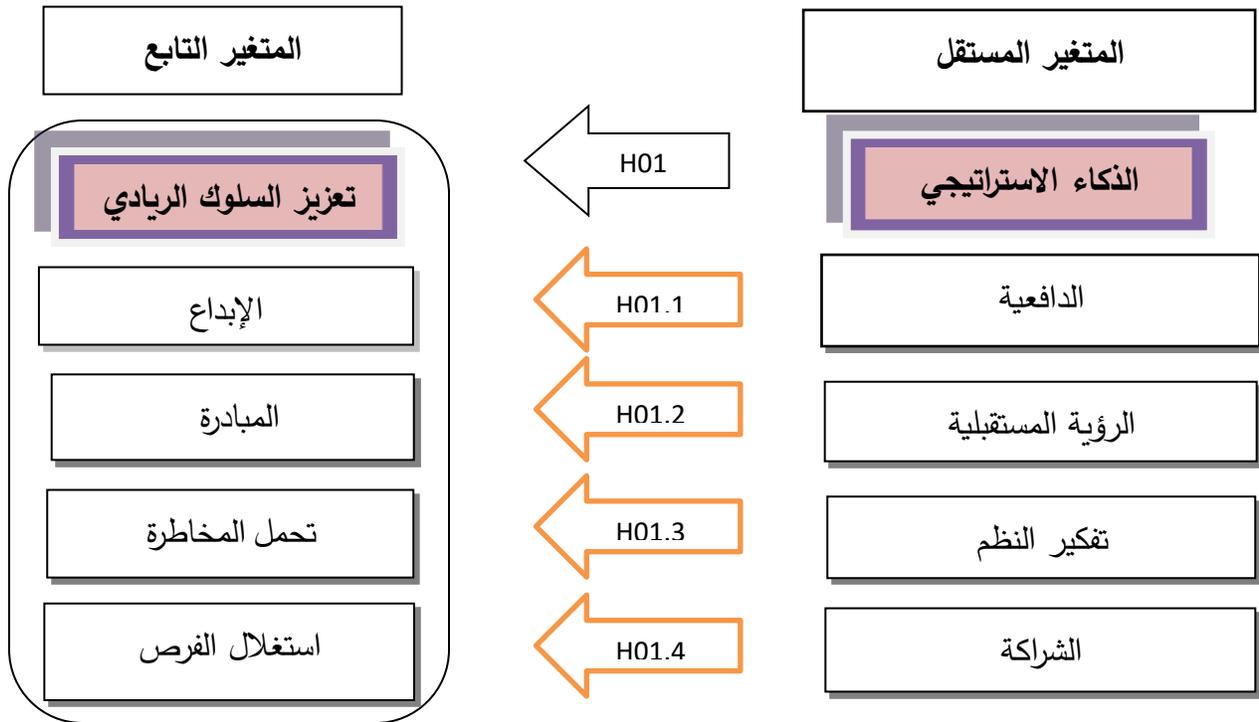
H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في

شركة فيتاس .

أنموذج الدراسة:

تكون أنموذج الدراسة من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث ستشتمل الدراسة على:
متغير مستقل يتمثل في أبعاد الذكاء الاستراتيجي، الذي سيتم قياسه من خلال، (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة). ومتغير تابع تمثل في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس والذي سيتم قياسه من خلال الأبعاد التالية مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص).



النموذج من إعداد الباحث بالاستعانة بالمراجع التالية:

(العابدي والموسوي، 2014) (قاسم، 2011) (maccoby, 2014).	الذكاء الاستراتيجي
(الحسيني، 2015) (الزغبى، 2011) (رشيد والزيادي، 2013) (James,) (Fuduric, 2008) (2011).	السلوك الريادي

مصطلحات الدراسة

الذكاء الاستراتيجي: هو "ذلك الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المؤسسة في صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على المدى البعيد" (العابدي والموسوي، 2014).

الدافعية: المقدرة في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤيا والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف (النعمي، 2009).

الرؤية المستقبلية: القدرة على الاستشراف والتفكير المنظم في تصميم النموذج أو حالة مثلاً يتطلب الوصول إليها (قاسم، 2011).

تفكير النظم: القدرة على توليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاماً وصورة واضحة تجاه الأشياء التي يتم التعامل معها (صالح والعزاوي وإبراهيم، 2010).

الشراكة: قدرة القائد الذكي على إقامة التحالفات الإستراتيجية مع الآخرين من أجل تحقيق منافع مشتركة لكلا الطرفين (maccoby, 2014).

السلوك الريادي: هو دالة للموارد الريادية المتكاملة فهو ممارسة الفكر الريادي والذي من خلاله يتحمل الأفراد المخاطرة ويندمجون في الأعمال الإبداعية والأفعال الاستباقية (الحسيني، 2015).

الإبداع: عملية ليس لها نهاية، تقدم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو أحداث تغييرات وتعديلات على أفكار سابقة وتقديمها على نحو متطور (الزغبى، 2011).

المبادرة: القدرة على أخذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك، فالمبادرة ليست في الدفاع فحسب، وإنما في الهجوم كذلك، فمن الناحية الفعلية، مبادأة الريادي هي كفاءته في التقييم والمعالجة مقدما لجمع مصادر الخطر التي تقف عائقا أمام تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وايجاد الحلول الفاعلة لهذه المخاطر قبل حدوثها، وتمنح المبادرة مقدرة للمؤسسة لتقديم عروض جديدة تتفوق من خلالها على المنافسين (رشيد والزيادي، 2013).

تحمل المخاطرة: المهارة في معايرة وتكييف مستوى المخاطرة التي تلائم العائد المحتمل، وتتسجم مع قدراته العاملين الشخصية أو المنظمة لإدارة حالات عدم التيقن والمشكوكية (James, 2011).

استغلال الفرص: دراسة الفرصة واستكشافها وتقييمها وكيفية استغلالها ومراقبة الطلب والعرض وسياسة المؤسسة والبيئية المحيطة بالمؤسسة (Fuduric, 2008).

حدود الدراسة ومحدداتها:

تم تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

حدود الموضوع: تظهر الحدود الموضوعية للدراسة في اقتصارها أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين.

الحدود البشرية: يتم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في شركة فيتاس.

الحدود المكانية: في شركة فيتاس داخل الاردن

الحدود الزمانية: يتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2022 - 2023).

عوائق الدراسة: تحددت عوائق هذه الدراسة بصعوبة استجابة أفراد العينة على أدواتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: أولاً: الإطار النظري، ثانياً: الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، والتي تم عرضها من الأحدث إلى الأقدم، وتم التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

تمهيد

نظراً لما شهده العالم من تغيرات كبيرة منذ نهاية القرن المنصرم وبدايات القرن الحالي، وما لهذه التغيرات من تأثيرات في الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية حيث أصبحت أدوار ومشاكل هذه المؤسسات عابرة لحدود الدول، وذلك بفعل تأثير العولمة وأبعادها. من هنا برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسات كونها جزء من نظام عالمي يؤثر في نشاطاتها وخططها الإستراتيجية، وإن حالة عدم التأكيد التي يحملها المستقبل تتطلب الكشف عن الملامح الأساسية لهذا المستقبل والبحث عن أساليب عملية مناسبة يمكن من خلالها استطلاعها والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات التي يحملها في طياته. كذلك الظروف والمتغيرات التي طرأت على البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات؛ استلزم وجود قادة ومفكرين أذكياء يتمتعون بقدرات ومهارات غير تقليدية تعتمد على تنمية المعرفة

والخبرة، وتكوين التصورات والرؤى المستقبلية ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر؛ وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

مفهوم الذكاء الاستراتيجي

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل للذكاء، ولأهمية هذا الموضوع تم عرض بعض هذه المفاهيم الخاصة بالذكاء الاستراتيجي، فمنهم من يرى أن الذكاء هو القدرات الذهنية التي يمتلكها القائد، وهو مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تتخذها المؤسسات لضمان تميزها وفي ضوء ذلك يمكن تناول الذكاء الاستراتيجي وفق عدد من الكتاب والباحثين عن أنه ذكاء يتميز به القادة ممن يتمتعون بالرؤية والشراكة والإبداع والقدرة على التحفيز، ولديهم القدرة على استقصاء البيانات والمعلومات وتوظيف الأفكار وصياغة الاستراتيجيات الذكية عبر الاعتماد على نظام معلوماتي فعال (مطر، 2018).

وعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه "القدرة على وضع التصورات وتصميم الاستراتيجيات بطرق مبتكرة وذلك بهدف فهم وإدراك جميع العوامل المؤثرة في المؤسسة في سبيل مواجهة التغيرات المحيطة في الحاضر والمستقبل (عطا، 2015). وعرف (Kuosa, 2011) الذكاء الاستراتيجي على أنه "عملية ترتبط بجمع بيانات ومعلومات ومعالجتها وفقا لأهميتها وذلك بالتخطيط الدقيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة."

والذكاء الاستراتيجي هو: "نظام يتكون من عدة أبعاد ضرورية لبناء صورة أوضح عن مستقبل المؤسسة" (Maccoby, 2014). وهو: عدد من العمليات التي تهدف إلي البحث عن المعلومات،

ومن ثم تجميعها ومعالجتها، ووضعها في متناول متخذي القرار (Clar et.al, 2008). وبين (شريف، 2021) أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي يتأطر في ثلاث اتجاهات هي: الاتجاه الأول: يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعة القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات. الاتجاه الثاني: يصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المؤسسة في المدى المتوسط والطويل. الاتجاه الثالث: يعد الذكاء الاستراتيجي جزءا من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المؤسسات.

وعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه: ذكاء وقدرات خاصة تتسم بها القيادات والمنظومات وذلك بهدف إنتاج معلومات صحيحة ودقيقة جدا يتم تجهيزها وإعطائها في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين القياديين داخل المنظومات وذلك بما يضمن لهم اتخاذ القرارات الأكثر صوابا، وذلك بما يتاح لهم عبر استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل التي تهدف إلى مساعدات القيادات في مواجهة المشكلات وتجاوز كل العقبات وذلك من خلال التصرف الحسن والذي يستخدم فيه الحيلة لبلوغ أهدافه، ولديه قدرة على الاستبصار في عواقب أعماله ولديه قدرة على التكيف مع كل العقبات والمشاكل والمواقف الجديدة التي تواجهه، بمعنى القدرة على تغيير السلوك حين تستدعي الضرورة الخارجية (الحبيب والسلطان، 2021).

أهمية الذكاء الاستراتيجي

يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي يمثل الدور المهم في صياغة كل الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة لأنه يعتبر حجر الأساس الذي يتم الارتكاز عليه في كل عمليات التي تخطط لها المؤسسة في المستقبل، وهذا النوع من الذكاء له القدرة على إدارة كل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وذلك

من خلال مواجهة كل التهديدات المحتملة من الجهات الخارجية ويتم ذلك من خلال طرق فعالة يستخدمها المدراء تساعدهم على بناء البرامج من أجل مواجهة هذه التهديدات والحد منها أو يتم التكيف معها مع تقليل الخسائر للحد الأدنى (الحبيب والسلطان، 2021).

وقد أشار الظالمي (2014) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تبرز في مواجهة التحديات وكل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وبناء عليه يمكن تحديد المخاطر ومساعدة المدراء على قنص الفرص في تحديد برامج المؤسسة. ويضيف الطعاني (2017) إن الذكاء الاستراتيجي يتركز أهميته على الدور الكبير الذي يحظى به هذا المفهوم عبر الارتقاء بمستوى التخطيط لكل المؤسسات، وذلك بناء على عملية محكمة مخطط لها، ويتم تعزيز الصفات القيادية للمدراء من خلال المساهمة في التغيير نحو الأفضل.

ويشير (Maccoby, 2014) إن الذكاء الاستراتيجي له دور هام وركيزة أساسية في تكوين شخصية القادة المناسبة وذلك من خلال تعزيز قدرتهم ومهارتهم، ذلك يمكنهم وقتها من قيادة المؤسسات. وتتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة يستخدمها المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية، ويمكن أن تلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يأتي (Hawks, 2017)

- تدعيم قدرة الادارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة.
- تحقيق التميز بتوفير المقدره على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل.
- أن الذكاء الاستراتيجي يعد من مكونات صناعة.
- يلعب دورا رئيسا بخصوص الخطط المستقبلية.
- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي.

- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين.
- ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الانسان.
- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمؤسسات الاعمال العالمية والدولية والمحلية.
- جزءا من ثقافة المؤسسة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات.
- حاجة المديرين للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد.
- اعتماد المؤسسات على جهود الذكاء ذات التوجه الاستراتيجي في دعم عملية صناعتها للقرارات الاستراتيجية.

- تركيز صناعات القرار على التحليل بدلا من البحث عن المعلومات.
- تسارع المؤسسات لاقتناص الفرص الجديدة، وتجنب التهديدات.

أدوار الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً حيث يلعب أدواراً متعددة في تطوير المؤسسات والمساعدة على رقيها وتطورها وسعيها نحو تحقيق النجاح والتفوق حيث إن دور الذكاء الاستراتيجي يتبلور كونه يمثل الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات لأنه يركز على تحليل طبيعة المنافسين في أسواق العمل مما يمكن قادة المؤسسات من اتخاذ الإجراءات الاستباقية في صنع القرار وصياغة السياسات وذلك من خلال قدرتهم على التنبؤ بالتطور العلمي مستقبلاً، وله أهمية أيضاً في تقوية وتعزيز الدور التنافسي في المؤسسة لتصل بها إلى قمة الصدارة (أبو عيادة، 2016) .

وإن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تشكيل عملية صنع القرار في المؤسسة المتعلقة الخطط بجميع المستقبلية من خلال تذكير قادة المؤسسة بالمخاطر المستقبلية للمؤسسة والعمل الجاد لاكتشاف الفرص واغتنامها (الحبيب والسلطان، 2021).

أهداف الذكاء الاستراتيجي

تعتبر أهداف الذكاء الاستراتيجي عنصراً هاماً لنشاط المؤسسة على كل المستويات والاستراتيجيات والعمليات، وكما يرى (العلايمة، 2015) فإن هذه الأهداف يمكن تلخيصها في التالي:

مواجهة جميع التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسة، والتفكير بشكل استراتيجي وكل ما يتصل به، وإعداد القادة بشكل فعال لكي يتم تمكينهم من قيادة المؤسسات. دعم القرارات الإبداعية داخل المؤسسات، وتحقيق التفوق النوعي والجودة العالية، وبناء المراكز الخاصة بتمكين وزيادة خبرات القادة.

وتتمثل أهداف الذكاء الاستراتيجي في ما بينناه كل من (الحبيب والسلطان، 2021) كالتالي:

معالجة المخاطر من خلال إنشاء قاعدة صحيحة متينة يمكن الارتكاز عليها، وبناء القرار يكون على قاعدة بيانات تمكن من اختيار الأفضل، وسرعة الاستجابة لكل المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية الحالية أو المستقبلية، وتطوير سيناريوهات وأحداث مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في حل المشكلات، والعمل على مشروع بحث عن أفكار ودراسات يمكن الاستفادة منها.

مبادئ الذكاء الاستراتيجي

يمتلك الذكاء الاستراتيجي العديد من العناصر والمبادئ التي تحكم عمله، ويشير

(Esmaeili, 2014) إن هناك مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:

يجب أن يكون هناك مرونة في الوقت بما يتناسب مع الأهداف، ويراقب ويحلل قضايا استراتيجية ويعمل على تشخيص التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل، والتخطيط الدقيق وتنفيذ جميع البيانات، ودمج وتحليل واستخلاص الفرضيات، والمشاركة عبر تنظيم عمليات حوار بين مختلف الأقسام ليحقق التوافق بين الجميع.

هناك أربع مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال وهي التي بينها (Kuhlmann, 2015) كالآتي:

مبدأ المشاركة: ينظم الذكاء الإستراتيجي عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.

مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الإستراتيجي "التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول هذه التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها.

مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً

للقادة الأذكياء استراتيجياً قدرات وخصائص ومهارات منفردة تميزهم عن الآخرين، حيث يمكن إنجاز المهارات الأساسية للقائد الذكي استراتيجياً في الخصائص التالية: إن لديهم القدرة على وضع

الخطط والتخطيط والإبداع والابتكار وقدرة عالية بثقة النفس، ويمتلكون مهارات إدارية في التعامل مع الآخرين وخلق شراكات، من خلال فن الحوار وإدارة النقاش، والتنظيم وإدارة الوقت، وتشكيل ومتابعة وإدارة فرق العمل، وإدارة الاجتماعات، ومواجهة وحل كل المشكلات، والقدرة على تنفيذ الاستراتيجيات، والمرونة والتكيف الكافي للتعامل مع المتغيرات في كل جوانب البيئة المحيطة، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (العلايمة، 2015).

العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وذلك من خلال توقع التغيرات داخل المؤسسة وخارجها، يرى (Esmaeili, 2014) إن من العوامل التي تؤثر على الذكاء الاستراتيجي هي الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والسياسات والقضايا المتبعة داخل المؤسسة وواقع البيئة الداخلية والخارجية من مخاطر وتهديدات وفرص، وذلك من خلال الحداثة والتطور ومواكبة التكنولوجيا واستثمارها بالشكل الأمثل.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام إدارة ذكي يتكون من مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تساعد على إدراك وفهم وتحليل الحاضر والمستقبل من أجل تحقيق النتائج المرجوة. ويشير الابراهيمى (2018) إن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تمكن المؤسسات من اكتساب ميزة التنافس فيما بينها.

الدافعية:

تعددت تعريفات المختصين والباحثين للدافعية، فقد عرفها أبو عيشة (2019) بأنها: "عبارة عن الحالات الداخلية أو الخارجية للإنسان التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين

وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق الهدف". وعرف أبو مديغم (2021) الدافعية بأنها: "درجة الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين". وعرفها حريم (2014، 110) بأنها "قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة".

وعرف (أبو منصور، 2016) دافعية العمل بأنها "مجموعة من القوى النشطة، التي تنشأ سواء من داخل الفرد، أو بتأثير من الخارج، تدفعه للقيام بسلوك ما، وهذه القوى تحدد شكل واتجاه وكثافة ومدة السلوك". ويشير مصطلح الدافعية إلى "حالة فسيولوجية داخل الفرد ينزع إلى القيام بأنواع معينة من النشاط، وتهدف الدوافع إلى خفض حالة التوازن لدى الكائن الحي وتخليصه من حالة عدم التوازن" (الخصاونة، 2017).

كذلك عرف بركات والعجيلي (2021) الدافعية بأنها "القوى الداخلية أو القوى الكامنة التي تحرك وتدفع الإنسان لسلوك ما لإشباع حاجاته وتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في تلك الحاجات". بينما عرفها خلف (2013) بأنها "كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته".

وفي تعريف آخر للدافعية ذكره خليفة (2016) بأنها "القوى المحركة الحماسة ورغبة الفرد الداخلية للقيام بمهام العمل المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وبما يعكس أفضل ما عنده من قدرات ومهارات ليحقق أهداف المنظمة وأهدافه الشخصية معا". وبينت سرور (2020، 102) بأن دافعية الفرد نحو العمل هي "القوى الداخلية لدى الفرد والتي تؤثر في تفكيره وإدراكه وتدفعه إلى السلوك حيث تشكل لديه

قوة دفع تحثه على العمل لإشباع حاجة معينة لديه، وعدم إشباعها يؤدي إلى قلق وتوتر داخلي مما يؤدي هذا الشعور إلى الإحباط".

تعد الدافعية نحو العمل أحد أهم العوامل التي تساعد الفرد على الإبداع وإنجاز الأعمال المطلوبة منه بكفاءة عالية، إذ تعمل الدافعية نحو العمل على تفجير جميع الطاقات الكامنة لدى الفرد لتحقيق أهدافه المهنية المنشودة، وتعد الدافعية نحو العمل العامل الرئيس والمفتاح الأساسي في تمكين الفرد من تحقيق النجاح المتواصل والمستمر حيث تساعد الدافعية والحافز الداخلي للفرد على حثه لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات اللازمة لرفع كفاءته وتطوير مستواه فضلاً عن ذلك يؤدي تعزيز دافعية الفرد دوراً جوهرياً في إكسابه الثقة اللازمة لمواصلة عطائه، وتغرس في نفسه روح الإصرار والمثابرة لإبداع طرق جديدة ومستحدثة عند تأدية عمله، إذ يسعى الإنسان بطبيعته للتقدم والتطور في مجال عمله للوصول لأعلى درجات النجاح والتميز والإتقان ليكون عنصراً مهماً وفاعلاً ومنتجاً في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها (بركات والعجيلي، 2021).

ولقد توصل كل من بالم وسيبورت وجلاسر (Palm, Sebert & laser, 2019) إلى أن الدافعية نحو العمل تعد من العوامل التي تسهم في تعزيز إنتاج الفرد، وتزيد من الحماس والرغبة اللازمة لإنجاز جميع المهام المطلوبة منه على مستوى عال من الجودة والتميز، كما تؤدي الدافعية نحو العمل دوراً لا يستهان به في تحسين السلوكيات الشخصية اللازمة لدى الأفراد للانخراط مع بيئة العمل مما يسهم في تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبحيث ينعكس إيجابياً على نفسيته ويزيد مستوى الرضا الوظيفي لديه، كما يساهم الحافز الداخلي للفرد في دفع الفرد إلى الانخراط مع زملاءه وتكوين

علاقات وصلات طيبة معهم بحيث يشد كل منهم على يد الآخر لتجاوز جميع الصعوبات والعقبات التي قد يواجهها أي منهم ويتعاقدون في سبيل رقي العملية التعليمية والنهوض بها.

الرؤية المستقبلية:

حيث حدد (Niven, 2002) أن من مهمات القيادة الرئيسية استطلاع المستقبل والتركيز على

الرؤية. أما (الكبيسي، 2005) فيرى أنه من الممكن التنبؤ بما سيؤول إليه المستقبل قبل وقوعه ما

دامت الظواهر الحالية قد فسرت، وحلت، وفهمت، وذلك في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات، بعد

استحضار واستشراف الاحتمالات المتوقعة. لكنه يشير إلى أن المعرفة الفلسفية تساؤل عن قدرة العلوم

وأهليتها في تقريرها بخضوع الكون للقوانين. وفي اتجاه معاكس ينفي (ليفيت) أن يكون المستقبل هو

مجرد امتداد للحاضر؛ فالعالم وفق رأيه لا يسير على خطوط سكة حديد متوازية أنشأها مهندسون

اجتماعيون واعون؛ والعامل الإنساني يتدخل، ونادراً ما نصل إلى النتيجة المرجوة لأي عمل. وأن من

المستحيل التكهن بما سيحدث، فليس كل ما هو ممكن محتمل الحدوث. وليس كل ما هو مرغوب فيه

ممكن تحقيقه؛ ولذلك فليس من الغريب أن تقول الحكمة الصينية: "إن التنبؤ امر في غاية الصعوبة؛

ولاسيما فيما يتعلق بالمستقبل" وهذا ما يجعل بعضهم يثير التساؤل حول إمكانية التنبؤ العلمي في ظل

التحولات العالمية الجديدة التي يشهدها الوضع العالمي (الكبيسي، 2005).

وعرفت بأنها علم شامل ومناهجه متعددة التخصصات ويسلك الكثير من المسارات المفتوحة

لدراسة المستقبل والنظر في أحداثه وذلك لغرض التحديد الصحيح الواضح المبني على الخطط المعدة

مسبقاً (المولي وحربي، 2019). ويعرفها (قدورة والألوسي، 2018) بأنها محاولة لاستكشاف

واستشراف المستقبل، ويتم تحقيق الهدف المخطط له باستخدام طريقة تعتمد على قراءة الأرقام الحالية

والسابقة أو بالاستدلال من وجهة النظر الشخصية لقراءة الحدث. وبعبارة أخرى، الشيء المهم هو أنه لم يتم تصميمه للتنبؤ بالمستقبل، ولكن لإلهامنا من خلال سلسلة من البدائل والخطط المتوقعة التي تساعد في اختيار الأنسب والأفضل. ويمثل استشراف المستقبل أحد أهم المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح الفرد والمؤسسات والمجتمع ككل، لتجنب احتمالات الخطر والمساهمة الفاعلة في وضع حلول للأزمات المستقبلية، مع ضمان سرعة الاستجابة حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق ويتم اتخاذ القرارات الصائبة لتخطي الأزمات فور حدوثها (البارودي، 2019).

ويستطيع الاستشراف استكشاف التغيرات المستقبلية من خلال توقع وتحليل التطورات والتحديات المستقبلية الممكنة من حيث الكم والكيف ويدعم أيضاً تشكيل الرؤية المستقبلية لاستراتيجيات وإجراءات الحاضر، والقدرة علي إيجاد نظرة عالية متجهة للأمام ومتسقة توظف نتائج الاستشراف بما يعود بالنفع علي المؤسسة من خلال اكتشاف الأوضاع غير المواتية وتوجيه سياساتها ، وصياغة استراتيجياتها (الهنداوي، 2017). وتمثل الرؤية المستقبلية ما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول إن مصطلح الرؤية يجيب عن كثير من الأسئلة مثل؛ ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز (ديسلر، 2013).

وهي قدرة الإداري على بناء أو تصميم هيكل المؤسسة وفق صورة نظام كامل اجتماعي كبير قادر على صياغة الأعمال والاستراتيجيات الحقيقية وذلك من خلال ادراك للرؤية المستقبلية لنوع البيئة التي يرغب بها القائد الذكي استراتيجياً ويسعى إلى تحقيقها ضمن إطار زمني وهي بمثابة المستقبل

الحقيقي لأي مؤسسة تتصف بالواقعية لأن الرؤية المستقبلية هي التي تحدد وتوجه العمل الاستراتيجي للمؤسسة على أن تكون الرؤية كاملة شاملة لكل الأنشطة والأعمال التي تقام داخل المؤسسة وبذلك تكون محققة للتكامل والترابط والتنسيق بين كل هذه الأعمال والأنشطة، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تضبط وتحكم الوضع الراهن وان تضمن المستقبل في ميدان الأعمال التي تقوم بها (أمين، 2014).

وأشار (Wilson, 2012) إلى أن عملية استطلاع المستقبل تتطلب القيام بالآتي:

1- توضيح صورة المستقبل المنشود، إذ إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه، فهو يبيلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغابات.

2- الإستمرار في السير نحو الهدف وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لها.

3- وضوح الهدف وتحديد الغاية النهائية الأنشطة المؤسسة، إلى إن قيام القائد بوضع وتحديد الغايات والأهداف يحقق الولاء لدى كافة فئات المتعاملين مع المؤسسة بالتالي إلى تحقيق أهدافها والنجاح والربح والازدهار من أجل كفاءة العاملينمؤسسة في استطلاع المستقبل، من الضروري أن تعتمد إلى تطوير قدرتها وقابليتها على التفكير من حيث الجوانب المستقبلية، وتوجد هنالك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها المؤسسات إستطلاع المستقبل إذ إن الجوانب المستقبلية يمكن توليدها وبنائها من خلال المنظور القاتل من الحاضر إلى المستقبل أو من المستقبل إلى الحاضر" (Wootton & Home, 2012)، ويبين (إدريس، والغالبي، 2012) أن التفكير النسبي المعتمد على الأحداث أو

الاتجاهات القائمة في الوقت الحاضر، يمكن للمؤسسة من إستطلاع مستقبلها وإستنتاج نتائج وبناء شجرة النتائج.

تفكير النظم:

يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعمي، 2012). كما أنه يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولاً إلى أهداف المؤسسة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby, 2014).

ويعبر هذا المبدأ على القدرة على الدمج بين العناصر كافة، وذلك بدلاً من تقسيم العناصر وفصلها إلى أجزاء متعددة ومن ثم العمل على تحليلها ومن ثم العمل على تحليل تلك العناصر معاً. حيث يجب التركيز على بناء علاقة قوية بين العناصر والتركيز على الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض وذلك سعياً في تحقيق أهداف النظام (عطا، 2015). ووضح (Maccoby, 2014) على ان التفكير بشكل منظم هو بمثابة القدرة على صياغة وتركيب كل العناصر المتباينة بشكل كامل وذلك لفهم طبيعتها وطرق تفاعلها، والعمل على دراسة كل الأجزاء وذلك لفهم علاقتها بالصيغة الكلية، وذلك يهدف للتركيز على طريقة التفاعل بين بعضها البعض ومن ثم العمل على تقييم النتائج من حيث النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وهو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط عملية تساعد على

الانتقال إلى المستقبل المنشود، وينطلق من استقراء الماضي وتحليل الحاضر، واستشراف معالم المستقبل (عبد المتعال والطحان، 2015).

وعرفها (داود، 2016) أن التفكير بشكل نظامي هي القدرة على جمع المتغيرات ذات التشابه مع بعضها البعض ومن ثم دمج المتغيرات معاً ومن ثم العمل على تحليل تلك المتغيرات بشكل دقيق وتوضيح تفاعل المتغيرات مع بعضها البعض ومن ثم تكوين صورة محددة واضحة بشأن الأمور التي يتم التعامل معها. ووضح (العزاوي، 2008) أن التفكير المنظم يعمل على مساعدة القادة الاستراتيجيين وذلك لأنه يعتبر عنصر تحليلي حيث يوضح دور الذكاء الاستراتيجي فيعمل على تهيئة ما يلي:

يعتبر إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب وطريقة لمواجهة كل تحديات البيئة، وإنه طريقة لاكتساب المعرفة وتعلم الأشياء الجديدة، ورؤية شمولية أوضح، وتقييم مجريات الأحداث في المؤسسة بشكل دقيق، والإسهام في إيجاد وسائل وطرق أنسب للاستراتيجيات المناسبة لتجاوز المشكلات، ويعمل على إتاحة الفرصة للمشاركة والتعاون بين الجميع لتحليل أساس المشكلة التي تواجهها المؤسسة والعمل على مواجهة التحديات والسلبيات الناجمة عن العقبات والمشاكل.

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ الأمور التالية

والتي بينها هانس (Haines, 2017) كالاتي:

- 1- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
- 2- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.

3- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.

4- رؤية أوضح وتقييم ادق لمجريات الأحداث في المؤسسة والعلاقات بين انظمتها والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.

5- طريقة أفضل لابتكار استراتيجيات كفيلة يتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الاوقات.

6- الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الامد في المؤسسة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.

7- وسائل إتصال حديثة بين أقسام المؤسسة ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

الشراكة: وتتمثل قدرتها في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى وتكوين صداقات مع الآخرين لكسب ودهم ودعمهم، حيث يميل الأشخاص الذين يتميزون بالذكاء الاستراتيجي إلى تكوين تحالفات وشراكات للوصول إلى أهداف مشتركة، والتحالف عبارة عن اتفاق يلزم مجموعتين من المؤسسات وذلك من خلال المشاركة في الموارد لتطوير مشروع عمل مشترك (قاسم، 2011).

كما وتتمثل مقدره الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة (النعيمي، 2012). والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المؤسسات أو أكثر المشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (الطائي، والخفاجي، 2009).

ومن دوافع إقامة التحالفات كما حددها (الطائي، والخفاجي، 2009) دوافع الدخول إلى الأسواق، ودوافع مرتبطة بالمنتج والسوق، ودوافع مرتبطة بهيكلية السوق، ودوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد ودافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد. ودوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين). وتعمل المؤسساتان معاً لمنفعة متبادلة وكل مؤسسة تفهم أهداف واستراتيجيات المؤسسة الأخرى، والقادة الذين يكونون شركاء يظهرهم ذكاءهم الاستراتيجي (Maccoby, 2014). وتعد الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عصر الشراكة، ولنمو المؤسسات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة (صالح، وآخرون، 2010).

المبحث الثاني: السلوك الريادي

تمهيد

تعد السلوكيات الريادية من أهم ما يميز المؤسسات عن بعضها البعض، حيث تساهم في الفرص والتحديات، وتساعد على استعمال الموارد والقدرات؛ لتنفيذ الأفكار المبتكرة للمغامرات الجديدة، إضافة إلى أن التوجه الريادي يسهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالأنشطة الريادية، من خلال استخدام المنظور الريادي (المصري، 2021).

مفهوم الريادة

شغل مفهوم الريادة حيز كبير من تفكير الإداريين والاقتصاديين، حيث تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت بزوغ الثورة الصناعية، وما تلازم معها مدارس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لأبعادها، والسعي لتشخيصها

قصد تحليلها، والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بالية التعامل معها وفق افتراضات عقلانية تامة ومحدودة وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، غير أن طبيعة التحولات المعرفية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد عقد الخمسينات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملى حتمية اعتماد منهج تفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة مفهوماً وأنموذجاً، وخصائصاً بلغة التفاؤل (اسماعيل، 2010).

تعريف الريادة: هي القدرة على خلق وبناء الأشياء؛ أي المبادرة والبناء والعمل لإنجاز المشروع والقدرة والبناء والتحليل وموهبة الاحساس بالفرصة التي لا يراها الآخرون. (الاعا، 2012). وترتبط الريادة بكيفية توليد الفكرة عند المبتكر، بينما يرتبط الإبداع بالتنفيذ للفكرة من خلال توفر الموارد والعمليات الضرورية؛ لذا يعد الإبداع من متطلبات الريادة، ويعد عاملاً مهماً لتنافسية المؤسسات في مجال عملها؛ لأنه يسهم في التفرد بمنتجاتها أو عملياتها أو أسواقها عن المنافسين الآخرين ويحقق الميزة التنافسية المستدامة ضمن محيطها الأزرق (حسين، 2013)، وتشير الريادة في المنظور الفرنسي إلى صيغة تطلق على الأشخاص المبادرين الذين يأخذون زمام المبادرة، وبشكل أكثر تحديداً جاء هذا المفهوم لتمييز هؤلاء الأشخاص اللذين يتقنون المبادرة لإيجاد الطرائق الجديدة والأداء الأفضل للأشياء (زكريا، 2012). وأضاف (علي، 2016) أن الريادة من الحقول المهمة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إذ تسهم المشاريع الريادية اسهاماً فاعلاً في التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، وإن مفهوم الريادة ذات أهمية بالغة في الاقتصاد المعاصر، وقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة فكانت تعني (منظم) ثم (مقاول) ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة.

ووضح (Koe, 2016) أن بروز هذا المصطلح جاء على يد كل من (Covin & Slevin,

1989) إذ تم مناقشة التوجه الريادي في مقالة نشرت لهما في مجلة الإدارة الاستراتيجية تحت عنوان (الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات في ظل البيئة التنافسية والمعتدلة) عندما قدم مفهوم البوستر الاستراتيجي الريادي استناداً على ضرورة أن تكون المؤسسات الريادية مبدعة واستباقية ومتبنية للمخاطرة، ومن ثم تتابعت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

أما الريادي فهو الشخص الذي يتمتع بصفات عدة وهي: أخذ المبادرة والميل للمخاطرة، والثقة الكاملة بالنفس، والإصرار على النجاح من خلال مهارته في إدارة المخاطر، ورؤية المتغيرات كفرس يتحتم اقتناصها، وقدرته على التنظيم (الزعنون ومزهر، 2019).

ويمكن اعتبار ريادة الأعمال عملية يتم من خلالها تحقيق الذات، فامتلاك الريادي للعمل يعطيه الاستقلالية لاكتشاف الفرص، واستعمال الموارد والقدرات؛ لتنفيذ الأفكار المبتكرة للمغامرات الجديدة، ولتحقيق كل ما هو مهم بالنسبة له من ناحية الطموح، والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف (خليل، 2013).

ويعتبر التوجه الريادي عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الريادي، وعندما تقوم المؤسسة باستخدام التوجه الريادي فإنها تركز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في بيئتها الخارجية، وقدرتها على استغلال تلك الفرص من خلال الأنشطة الريادية، وتمثل عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الأنشطة الريادية الجزء الريادي، وإن التوجه الريادي يعمل على توجيه المؤسسة اتجاه تكامل أنشطتها للعثور على فرص مميزة، ولتحقيق النجاح كوسائل رئيسة لاستغلال تلك الفرص في البيئة التنافسية للقرن الحادي والعشرين، وبعد بقاء ونجاح المؤسسات المتزايد دليل على

قدرة المؤسسة على إيجاد فرص جديدة بشكل مستمر، وتوليد الأنشطة الريادية بسرعة لاستغلال تلك الفرص (الشواهين، 2017).

فالريادة تدور حول الأخذ بزمام المبادرة، والبحث عن طرق وأساليب ريادية مختلفة من خلال التفكير خارج الصندوق، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بهدف إضفاء طابع يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ذات الأعمال المتشابهة، كان تجري إضافة خدمات جديدة أو إجراء تحسينات مختلفة (المصري، 2021).

مفهوم السلوك الريادي

جدير بالذكر أن السلوك الريادي ما زال غير معلوما لدى كثير من المؤسسات الريادية حتى الآن؛ لأن عناصره تتراوح بين توفير فرص أعمال جديدة أو الحصول على الموارد الجديدة التي تسهم في استمرار عمل المؤسسة (القبج والخفاجي، 2014). وبين حسين (2013) أن السلوك الريادي يتمحور حول القدرة على خلق شيء من لا شيء تقريباً، وعرفه صبر (2018) بأنه السلوكيات والممارسات المتمثلة بالشروع بمبادرات إبداعية واستباقية قد تكون مبنية على مخاطرة ذات التأثير الواضح على فرص بقاء المؤسسة ونجاحها وتفوقها.

وبين (الباجوري، 2017) أن السلوك الريادي تعبير عن الجهود الريادية، والتي يقوم بها الأفراد خارج نطاق المؤسسات القائمة، حيث تؤثر الممارسات الريادية بشكل كبير في النظم الاقتصادية والأوضاع السائدة في بلد معين، وذلك من خلال بناء القاعدة الاقتصادية للمجتمع، وخلق فرص

وظيفية للأفراد. وبين (زغمار، 2017) أنه العمليات التي تركز على التفرد والتميز عن طريق توليد ابتكارات، وتنمية الأسواق وإدخال التكنولوجيا المتطورة عن طريق الاعتماد على النماذج الجديدة. بينما بين (أحمد، 2019) أنه عملية تفاعلية بين الموارد البشرية وأصحاب المصالح بقصد استطلاع الفرص الريادية الابتكارية واقتناسها من خلال استثمار الموارد المتاحة استثماراً أمثل بطرق جديدة إبداعية غير تقليدية تحقق التفوق على الآخرين.

وأكد كل من لفته والبلداوي (2018) أن السلوك الريادي يعتبر المعيار الذي يحدد توجه المؤسسة بشكل هادف ويشكل مجال عملياتها يتميز من خلال القيام بمجموعة من التصرفات والأفعال التي تمتاز بالمبادرة واستثمار الفرص والتي تطور وتحسن منتجاتها أو خدماتها استجابة للتغيرات البيئية. ومن وجهة نظر (Dejong, 2013) السلوك الريادي هو قدرة الرياديين على تحديد واستثمار الفرص في أعمال جديدة بغية الارتقاء بالمؤسسات بشكل ينعكس على سلوكيات الأفراد والمبادرة المتقبلة للمخاطرة.

أما (haniff, 2016) فقال إنه مجموعة من الجهود الريادية التي يمارسها الفرد والتي تحتاج موارد تنظيمية بغرض طرح أفكار ومبادرات تنفيذ أنشطة إبداعية مثل تقديم منتجات أو خدمات جديدة وغير تقليدية، ويعتبر (الحسيني، 2015) السلوك الريادي دالة للموارد الريادية المتكاملة فهو ممارسة الفكر الريادي والذي من خلاله يتحمل الأفراد المخاطرة ويندمجون في الأعمال الإبداعية والأفعال الاستباقية، التي تساهم في الاقلاع بالمؤسسة باتجاه النجاح. ويرى (المصري، 2021) السلوك الريادي عبارة عن مجموعة من السلوكيات والممارسات الهادفة لاقتناص الفرص المتميزة بشكل يسهم في زيادة درجة تنافسية المؤسسة ووضعها على مصاف المؤسسات الناجحة.

أهمية السلوك الريادي

تتبع أهمية الإبداع في تمكين المؤسسات من إنتاج التكنولوجيا والعمليات والتقنيات الجديدة اللازمة لتحقيق السلوك الريادي، تماماً مثل تمكينها من إنتاج الموارد والقدرات الجديدة إما بشكل مستقل أو من خلال عملية التجديد المؤسسي التي تستهدف العمليات الداخلية للمؤسسة وهاكلها وأجهزتها وإمكاناتها المادية والمعرفية، وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المؤسسة على الإبداع تمكنها من التمايز عن منافسيها، وهو الأمر الذي يسهم في تطوير مجموعة فريدة من الجدارات (القبح والخفاجي، 2014).

وأشار (Platin & Ergun, 2017) إلى أن السلوك الريادي يدعم الإدارة العليا من خلال تبني الأفكار المبتكرة، وتوفير الموارد للأشخاص من أجل اتخاذ إجراءات تنظيم المشاريع، ويوفر الاستقلال في صنع القرار ونقل السلطة والمسؤولية اتجاه المديرين والعاملين من المستوى الأدنى، حيث تصرف المديرين بطريقة ريادية يعطي الفرصة للأفراد والجماعات لمتابعة الابتكار لدعم أهداف المؤسسة من خلال أخذ زمام المبادرة في ظل الحدود التنظيمية المرنة مفيدة لتشجيع نشاط الأفراد.

وفي هذا الصدد وضح (صبر، 2018) أن السلوك الريادي عامل مهم لنجاح المؤسسة وزيادة أرباحها، من خلال البحث باستمرار عن فرص جديدة واستغلالها بكفاءة، والسعي لإيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة، بما فيها تطوير أو تعزيز المنتجات والخدمات، فضلاً عن التقنيات والتكنولوجيات الإدارية الجديدة لأداء المهام التنظيمية.

وتعتبر دراسة السلوك الريادي مهمة لأسباب عدة كما بينها (حسين، 2013) وهي:

1- تعد أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى تطوير طرائق وأساليب جديدة للعمليات.

2- تستعمل أساسيات الإدارة في الوقت الذي يتم فيه تحديد نمط سلوك الريادي، إذ يتحدى البيروقراطية ويشجع على الإبداع.

3- تكون مسؤولة عن تحفيز وتشجيع الإبداع داخل المؤسسة بواسطة اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها واستغلال واكتساب الموارد لأجل إنتاج سلع وخدمات جديدة.

1- تتضمن قيادة المؤسسة مجموعة من المواقف والإجراءات المتنوعة التي تعزز قدرتها على تحمل المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع.

تعزى أهمية قيادة الأعمال إلى أنها وسيلة لتصحيح مسار المشروعات، حيث أنها لا تستطيع السعود والمنافسة إذا لم يكن لديها القدرة على تجنب التهديدات، والبحث من الفرص بطرق مبتكرة وجديدة ومنتجات غير تقليدية لتحقيق الأرباح ومواجهة التكاليف، ومواكبة التوسع والانتشار والمنافسة (الحسيني، 2015)، كما وتعد القيادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما ينجم عنها من آثار إيجابية تتمثل فيما يلي (العاني وآخرون، 2012):

1- إحداث التغيير والتحول، حيث تعمل المؤسسات الريادية على إدارة التغيير من خلال ممارستها للأنشطة الريادية.

2- تطوير الاقتصاد وتنميته من خلال إيجاد العديد من المشروعات الريادية.

3- تحقيق النمو الاقتصادي على المدى الطويل من خلال إيجاد فرص العمل.

4- زيادة الكفاءة والتنافس يحفز المؤسسات للاستجابة بكفاءة وفعالية للتغيرات المحتملة.

5- تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة يعمل على إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل.

6- احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل.

7- تقديم مشروعات ذات أفكار إبداعية جديدة نتيجة التنوع الكبير في الجودة والتنوع.

وترى حسين (2013) أن أهمية قيادة الأعمال تتعدى مستوى المؤسسة، وتتمثل في التالي:

- 1- النشاط الريادي آلية للتغيير والتطوير الاستراتيجي.
- 2- تعد قيادة الأعمال من مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة للوصول إلى طرق جديدة للعمليات.
- 3- دعم السلوك الريادي الذي يتحدى البيروقراطية وتشجيع الإبداع.
- 4- استغلال الفرص الجديدة وتنفيذها، واستغلال واكتساب الموارد لإنتاج سلع وخدمات جديدة عن طريق تحفيز وتشجيع الإبداع.
- 5- قيادة الأعمال ذات أثر إيجابي على الاقتصاد والمجتمع، حيث تساعد على استقرارها من خلال ما تقدمه من خدمات ومنتجات.

ويرى (أبو جبارة، 2020) أن للريادة تأثيراً مهماً على المجتمع بشكل عام من خلال تحقيق النمو الاقتصادي والحد من نسب البطالة وتطوير الاقتصاد وتنميته عن طريق إيجاد المشاريع الريادية، كما له أثر على المؤسسات بشكل خاص من خلال الاستغلال الكفء للموارد وتشجيع الإبداع والابتكار، وتحقيق مكانة للمؤسسة في بيئة أعمالها.

استراتيجيات السلوك الريادي

اعتبر الشواهين (2017) أن التوجه الريادي يقوم على استراتيجيات عدة، ويمكن إجمالها على

النحو الآتي:

- 1 - استراتيجية المغامرة والأخذ بزمام المبادرة: تعني الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة، وتعد من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة.

2- استراتيجية المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة: تؤكد على أهمية العمل الريادي أكثر من الذين وجدوه أصلاً، فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة بإنشاء العمل الريادي أو البدء فيه، ثم يحدد ما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبون؛ أي أنه يقوم بعمل ما يريده الزبون.

3- استراتيجية التمكن من الجدارة الرئيسة: تهدف إلى مراقبة السوق وضبطه، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة، مما يمنح الريادي مناعة ضد المنافسة.

4- استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة: تقوم على تقديم سلعة معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.

فالتوجه الريادي للمؤسسة يركز على استراتيجيات ريادية عدة منها: استراتيجية المغامرة، واستراتيجية المفاجأة، واستراتيجية التمكن، واستراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة، ومما يجدر الإشارة إليه أن المؤسسات تحاول الالتزام بالاستراتيجية وتطوير استراتيجيات أخرى؛ كي تضمن بقاءها واستمرار أعمالها (المصري، 2021).

أدوار الرياديين في دعم التنمية

ثمة أدوار مختلفة يلعبها الرياديين تسهم في دعم التنمية، جزاء ممارستهم السلوك الريادي، يلخصها (الشمري والشراح، 2014) في النقاط الآتية:

1- إنشاء أسواق جديدة وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، وإن الرياديين أناس مبدعين ومنشئين للموارد والفرص، يخلقون عملاء وبائعين وهذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام.

2- اكتشاف مصادر جديدة للمواد ذات ميزة تنافسية من حيث النقل والتكلفة والجودة ؛ ليحسنوا من إنتاج شركتهم في مجال الأعمال، وفي سياق حديثنا جدير بالذكر أن طبيعة الرياديين الإبتكارية تجعلهم لا يقبلون المصادر التقليدية أو المتاحة للمواد.

3- يحركون الموارد الرأسمالية بوصفهم المنظمين والمحددين لمعظم عناصر الإنتاج مثل: الأرض، والموارد البشرية، ورأس المال، ويمزجون بين عناصر الإنتاج لخلق بضائع وخدمات جديدة.

4- تقديم تكنولوجيا وصناعات ومنتجات جديدة، بعيداً عن كونهم مبتكرين وأخذهم للمخاطرة بمسئولية، فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب، لذا نجدهم يقدمون أشياء جديدة ومختلفة بعض الشيء، ومثل هذه الروح الريادية تساهم بقوة في تحديث الاقتصاد، ورؤية منتجات وتكنولوجيا جديدة كل عام، وكل هذه الأمور هدفها اشباع رغبات البشرية واحتياجاتهم بطريقة مناسبة وجميلة.

5- خلق فرص عمل جديدة، حيث إن أكبر مصدر لفرص العمل هو القطاع الخاص المتمثل في المصانع، وصناعة الخدمات، والشركات الزراعية، وبعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة؛ فعلى سبيل المثال المتاجر الكبرى يوظفون آلاف العاملين، كذلك الشركات الكبرى يخلقون فرص عمل كثيرة لها مضاعفات وتأثيرات تسرع من نمو الاقتصاد، والعلاقة طردية زيادة الوظائف يعني زيادة في الدخل، وزيادة الطلب على البضائع والخدمات يعني زيادة في الإنتاج، وزيادة الإنتاج يعني زيادة الطلب على الوظائف مرة أخرى وهكذا...

وإن هناك أدوار مختلفة يسعى الرياديين إلى تحقيقها وهي أدوار تسهم في دعم التنمية، وتحقيق الاستقلالية، والتحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات، الأمر الذي يميزهم عن الآخرين (المصري،

خصائص الشخص الريادي

نقل إسماعيل (2010) عن (منظمة العمل العربية، 2006) مجموعة من الخصائص

المختلفة التي يجب أن يتمتع بها القائد الريادي، وهي:

1- الكفاءات المهنية: تتضمن المعرفة، والمهارات، والخبرة الفنية والعلمية والعملية اللازمة في مجال العمل، بجانب المهارات الإدارية التي تشتمل المعرفة، والخبرة في عموميات الإدارة كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والرقابة، وتقويم الأداء، فضلاً عن المعرفة والخبرة في بعض الأساسيات المالية كحساب الأرباح والخسائر، وحساب التكاليف، وحساب نقاط التعادل وغيرها.

2- رؤية واسعة: يتمتع أصحاب الأعمال الرائدة برؤية واسعة وبعيدة المدى، بحيث تمكنهم هذه الرؤية من الإحاطة بأغلب العوامل والمتغيرات التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على عمل المشروعات، فهم يتنبؤون بحيثيات المستقبل وشكله، ويحاولون الاستفادة من المزايا أو المنافع التي يحملها، من خلال الخطط المتقنة والحلول السليمة التي يرسمونها باستمرار.

3- المرونة في بناء فرق العمل: يتسم الريادي بالمرونة، ويعمل على تشجيع المرؤوسين على العمل الجماعي أو العمل ضمن فريق؛ لأهميته حيث أن العمل ضمن فريق يعمل على توليد أفكار إبداعية قد لا تخطر على بال أحد من أعضاء الفريق لو كان يعمل وحده، كما أنه يساعد على تلاقي الأفكار وتكائها، وهذه المرونة تمنحه مساحة واسعة في التعامل مع الآخرين داخل مؤسسته، وتسهم في قبول الريادي للأفكار الريادية وبسرعة نسبية، إضافة إلى أنها تسهم في زيادة سرعة التعامل مع المواقف التي تحتاج إلى التغيير، خاصة إذا كانت ثقة تطورات طارئة في مؤسسته.

4- المساندة: يعمل القائد الريادي على دعم ومساندة مرؤوسيه، ويكون في واجهة العمل داخل مؤسسته، لأن القائد لابد أن يكون دائماً في المقدمة، وإذا تخلى عن هذا المكان سيتحول إلى شخص آخر كالمدير أو الرئيس، ومن هنا يعزز الريادي فلسفة المثابرة والمواظبة الجماعية وتشجيع المرؤوسين على أداء أعمالهم بكفاءة وتميز.

5- يمنح استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة ويشجع القائد الريادي الأفكار الإبداعية ويقدم المساندة لها، كما يساعد في استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة؛ حتى لا يتأثر الفريق بأي مؤثرات خارجية من ناحية، ومتفرغ بشكل كامل لتطبيق هذه الأفكار، بما في ذلك حرية الحركة واستقلالية العمل والتنفيذ.

6- يقدم التحفيز للمخاطرة : مما هو معلوم في علم الاقتصاد أن كلما زادت المخاطرة زادت فرص النجاح، لذلك يجب أن يتسم الريادي بتحفيز مرؤوسيه على تحمل المخاطرة، فضلاً عن تقديم الأفكار الريادة حتى إن حملت في جنباتها عوامل مخاطرة، وعليه يقوم بتقديم حوافز مختلفة لمن يتقبل خوض المغامرة وتنفيذ أفكاره بإبداع.

السمات الشخصية للريادي:

أوضح سلمان (2011) السمات التي يجب أن يتمتع بها الشخص الريادي بما يلي:

- التحكم الذاتي: الشخص الريادي يسعى دوماً للتغلب على العوامل البيئية المحيطة به، ولا يسمح لها بالسيطرة عليه ولا يستسلم للفشل أبداً، بل يعتمد على قدراته ومعارفه لتحقيق النجاح وصولاً إلى أهدافه.
- 2- الحاجة إلى الإنجاز: الريادي لديه الدافعية للإنجاز وحب التميز، ويرغب بزيادة مسؤولياته وتطوير مهاراته، ويعمل على حل المشكلات التي يواجهها.

- 3- الوعي بمرور الوقت: الريادي شخص غير صبور ينتهز اللحظة من الوقت لكونها لها معنى عنده، ويتمتع بإحساس الاستعجال ويريد إنجاز الأعمال اليوم وكأن غدا لن يأتي.
- 4- تحمل المخاطر: يتسم الريادي برغبته في تحمل المخاطر والعمل في ظل حالات علم التأكد، والتضحية بالوقت والجهد والموارد المالية بغية وصوله للأهداف.
- 5- تحمل الغموض: الريادي شخص يتمتع بخصائص نفسية تمكنه من أن يكون شخصاً غير متأثر بالفوضى وعدم التأكد، ويتحمل المخاطرة المحسوبة.
- 6- الثقة بالنفس: الريادي واثق بنفسه وبقدراته وتفكيره، ويمتلك القدرة على إدارة الفريق وقيادته، ويشكل مرجعية للآخرين لحل مشكلاتهم الشخصية كونهم يثقون به وبأفكاره.
- 7- التواصل مع الآخرين: الريادي لديه طاقة إيجابية يستثمرها في علاقاته مع المحيطين، وهو إنسان متفائل يحب التواصل مع الآخرين، ويفضل أن يسمع ويحلل ثم يعطي رأيه.
- 8- الاستقلالية: الإنسان الريادي مستقل يتخذ قراراته بنفسه بعيداً عن تأثيرات المحيطين، ويجب أن يكون رئيساً لا مرؤوساً، وهو شخص يتحمل مسؤولية قراراته بغض النظر عن النتائج.
- 9- التخطيط: الريادي شخص لديه أهداف واضحة، وخطط للتشغيل يعدها حين اللزوم، ويسعى دائماً للوصول ل أهدافه بأقل التكاليف.
- 10- مستوى عال من الطاقة والمثابرة والالتزام: الريادي شخص يرغب في العمل لساعات طويلة، ويتحمل ضغوطات العمل، ويقوم بكل ما هو مطلوب منه أو يزيد عليه. يرى الباحث أن توافر هذه السمات الشخصية في الريادي ينمي قدرته على الإبداع والابتكار لمنتجات أو خدمات جديدة، من خلال تحمل المخاطر والقدرة على توفير الموارد اللازمة، وكذلك القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم لإنجاز الأعمال على أكمل وجه ممكن لتحقيق التميز والنجاح في الأعمال الريادية.

خصائص النشاط الريادي

يمكن تحديد ثلاث خصائص النشاط الريادي (Skripak, 2016) :

1- الابتكار: تقديم منتج جديد أو تقنية جديدة أو تطوير شكل جديد من التنظيم لتعزيز أو إنتاج منتج أو خدمة جديدة، أو فتح سوق جديدة.

2- إدارة الأعمال التجارية: الأعمال التجارية تجمع بين الموارد لإنتاج السلع أو الخدمات، وريادة الأعمال بهدف تحقيق الربح.

3- المخاطرة: رواد الأعمال يعملون دائماً تحت درجة معينة من عدم اليقين، ولا يمكنهم معرفة نتائج المشروع، حيث أن العديد من الخطوات التي يتخذونها تنتج من ثقتهم بالابتكار والفهم المسبق لبيئة الأعمال التي يعملون بها.

وبين (أبو جبارة، 2020) أن مفهوم ريادة الأعمال يتضمن ابتكار المؤسسة لمنتج أو خدمة أو فتح سوق جديد، عن طريق استكشاف الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تتسم بالتغيير والديناميكية، والعمل على اقتناصها قبل المنافسين مع الأخذ بالحسبان جميع المخاطر المتوقعة في سبيل تحقيق الأهداف وجني الأرباح والحصول على مكانة جيدة بين المنافسين.

أبعاد السلوك الريادي.

لم يتفق الباحثون على أبعاد محدد للسلوك الريادي، نظراً لاختلاف مجتمع البحث من دراسة لأخرى، فمنهم من يرى أنها ثلاثة أبعاد تتمثل في (الإبداع، وتحمل المخاطرة، والمبادرة)، ومنهم من يرى أنها خمسة أبعاد تتمثل في (الإبداع، وتحمل المخاطرة، والمبادرة، والاستقلالية، والعداية التنافسية)، وهي

الأبعاد المعتمدة في دراسة (Tahmasebifard, et. al., 2017) وحدد ديجونج (2013)

(Dejong) مقياس لسلوك الرياديين داخل المؤسسات حيث تم تحديد أبعاد السلوك الريادي على

(الإبداع، المبادرة، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص) وفيما يأتي شرح كل بعد منها:

الإبداع: أصبح الإبداع مثار اهتمام الباحثين والمديرين في المؤسسات المختلفة كونه يمثل عامل منافسة

ومفتاح النجاح والتميز على الأمد الطويل، **حيث أن اكتشاف وتطوير طرق جديدة لعمل الأشياء يجعل**

المؤسسات أكثر حيوية وقدرة على النمو في المستقبل (رشيد والزيادي، 2013)، كما أنه يساهم في

المحافظة على تعزيز مكانة المؤسسة وموقعها الريادي بين المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، والتي

تكون ثمرتها المزيد من العوائد والربحية (سعيد، 2018)، حيث تعبر عن ميل المؤسسة إلى الانخراط

في التجريب ودعم الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي قد ينتج عنها تقديم سلع وخدمات جديدة

أو عمليات تكنولوجية جديدة وهي عملية إنشاء منتج تجاري من أحد الاختراعات (Hitt, et al

2012)، كما يعرفها (narayanan, 2017) بأنها "الانفتاح على الأفكار الجديدة وممارسة الإبداع

وتقديم الحلول غير المألوفة"، كما تضيف (المومني، 2014) بأنها مجموعة الوسائل المبتكرة من

الإدارة، والتي تهدف إلى تقديم خدمات ذات قيمة للمستخدمين، كما أن الإبداعية هي درجة الابتكار في

النمط المعرفي والطريقة التي يتعامل فيها الأفراد مع المعلومات ومعالجة المشكلات، والميل نحو اتخاذ

القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين (متعب وراضي، 2017)، ومن وجهة نظر كل من

(العزاوي ومحسن، 2017) فهي "رغبة المؤسسة في تبني الأفكار الجديدة ودعم جهود البحث والتطوير

واستثمار الفرص بهدف إدخال عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين موقع التنافسي، فلا وجود للريادة

بدون إبداع"، كما يعرفه (صلاح، 2019) بأنه عملية تقديم السلع أو الخدمات الجديدة المؤسسة أو

المحسنة، وهذا ينطوي بدوره على تطوير عمليات جديدة واكتشاف استعمالات إضافية لها. ويرى (أبو

جبارة، 2020) أن عملية الإبداع تكمن في ابتكار خدمات أو منتجات أو أنظمة جديدة لتحسين عملياتها بالشكل الذي يضيف قيمة للمستخدمين، وأن الإبداع أساس لبلوغ ريادة المؤسسة. ذكر كل من (جمعة ونوري، 2011) تعريفاً شاملاً لمفهوم الإبداعية وهي أفكار حديثة ومفيدة تبدأ في أذهان الأفراد، ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال، وصولاً إلى غاية مطلوبة، وقد وصفا الإبداعية الإدارية بأنها عملية تبني الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من انجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة وتنفيذها من قبل أفراد في المؤسسة أو جماعات أو المؤسسة كوحدة واحدة وعرفها كل من (Pisapia, 2015 & Jelenc) بأنها الاستعداد لدعم الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية والتجريب الذي يؤدي إلى التعرف على الفرص، وتخصيص الموارد وتقديم المنتجات، والخدمات الجديدة، والقيادة التكنولوجية، بهذا يمكن القول إن الإبداعية تتمثل بالسلوكيات التي تنطوي على رغبة وقدرة الأفراد على تبني أفكار جديدة وطرق جديدة تقود المؤسسة إلى النجاح والتفوق على المدى البعيد.

وهناك عدة مراحل لعملية الإبداع تتمثل بالآتي (اللوزي، 2012):

1. المرحلة التحضيرية: أي الإعداد المسبق للإبداع عن طريق التنشيط والتحفيز، بهدف الاستعداد من قبل الأفراد وتحفيزهم على تطوير قابلياتهم.
2. مرحلة الحضانة: هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، وكننتيجته تظهر الإبداعات.
3. مرحلة الإيحاء والإلهام: الفكر الجديد في هذه المرحلة يظهر على شكل إنارة ذات لمعان لتبنيه الفرد المبدع، مما يجعله في حالة اكتشاف، حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه.

4. مرحلة التحقيق والمصادقية: هنا يخضع الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن للاختبار، وذلك في سبيل التأكد من صحته ومصادقته.

المبادرة: تشير المبادرة إلى الميل نحو إحداث التغيير بدلاً من الاستجابة للأحداث، والمبادرة هي فرصة البحث والتطلع للأمام، وتتميز بالحذر من الاتجاهات الخارجية والأحداث التي تقع تحسبها لها. وثمة من وصف أصحاب المبادرة بأنهم أشخاص يقعون في متاعب بسبب تخطيهم مواصفات العمل الوظيفي المكلفين به، وكذلك عرف رجال الأعمال بأنها مبادرة الموظف ذو السلم الوظيفي الأدنى في المؤسسة بتعهد القيام بخطوة جديدة مثل الابتكار دون أخذ الموافقة من الجهات العليا في المؤسسة (القبح والخفاجي، 2017). وتعرف المبادرة على أنها تولي زمام المبادرة بتوقع الفرص الجديدة وملاحقتها والمشاركة في الأسواق الواعدة (Lumpkin & Dess, 2016).

ويرى كل من (Dess et al, 2011) أنها تتمثل في الرغبة بالعمل وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين، حيث تعمل المؤسسة الريادية على التنبؤ بالحاجات والرغبات المستقبلية للزبائن الحاليين، والعمل على مواجهة التحديات التي قد تطرأ في بيئة الأعمال والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، ويضيف (Hitt, et al. 2012) بأنها قدرة المؤسسة على أن تكون قائدة في السوق بدلاً من أن تكون تابعة. كما أنها تعكس الإجراءات الاستباقية والموقف الاستراتيجي للمؤسسة في استغلال الفرص المتاحة واستثمارها قبل غيرها من المؤسسات لتحقيق القيادة في الأسواق، وذلك بالاعتماد على مجموعة القدرات التي تميز المؤسسة، إضافة إلى قدرتها على توقع التغيرات بشكل استباقي والعمل على التكيف معها، كما تعكس المبادرة جانباً مهماً من الموقف الاستراتيجي للمؤسسة في قدرتها على استباق التطورات الجديدة والتفكير بروح مبدعة للتميز (متعب وراضي، 2017) و(زغمار، 2017).

وتعني المبادرة السبق في استغلال الفرص، والمبادرة في اغتنامها من خلال توقع متطلبات السوق والوفاء بها قبل أن تضيع ويغتتمها المنافسون، وتعتبر المبادرة صفة ملازمة لقائد السوق في مجالات العمل الرئيسية، سواء أكان في إدخال منتجات أم خدمات جديدة أم تقنيات صناعية أو إدارية جديدة (السويطي، 2019). ويرى (المصري، 2021) ضرورة أن تكون المؤسسة قادرة على المبادرة، وذلك يتطلب امتلاكها الموارد اللازمة التي تساعد على الدخول في السوق؛ لتكون قادرة على تحقيق السبق في حلبة المنافسة، وتتجج في أن تكون قائدة للسوق وليست تابعة لمن سبقها، وذلك بما يتوفر من إرادة وبصيرة، وقدرة على استغلال الفرص الجديدة، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة ومواجهتها وإيجاد الحلول الملائمة لها.

ومن وجهة نظر كل من (العزاوي ومحسن، 2017) فإن المبادرة تعني أن يكون للمؤسسة نزعة لرؤية الفرصة التي من الصعب على غيرها امتلاكها لعدم حصولهم على المعلومات السوقية الكافية التي يمتلكها القادة الرياديون في المؤسسة، وأن تكون سباقاً في تحسين موقعها التنافسي على المنافسين، مما يساعدها على بناء الثقة بينها وبين زبائنها، كما يعرفها (صلاح، 2019) بأنها تفكير تنظيمي يهدف إلى استغلال الفرص المتاحة في السوق من خلال إدخال استشارافي للخدمات والعمليات قبل المنافسين، وهذا سوف يعطي ميزة التحكم في السوق، وهذا يعني التصرف مسبقاً في حالة مستقبلية بدلاً من مجرد رد فعل على ما سيحدث بعد ذلك.

ويبين (أبو جبارة، 2020) أن المبادرة تتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال والتنبؤ باحتياجات ورغبات المستفيدين، والعمل على تلبيةها لهم قبل المنافسين، مما يكون له أثر في تحسين موقعها التنافسي والصورة الذهنية حول المؤسسة لدى المستفيدين.

تحمل المخاطرة: تعتبر المخاطرة إحدى العناصر الجوهرية للريادة، وليس من شك أن الانطلاق بالأعمال والمشاريع الحرة يتطلب من الريادي وصاحب المشروع الصغير والمؤسسة أن تكون قادرة على تحمل الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية، وثمة من يرى أن قبول الخطر والعناصر المساعدة يعد خاصية من خصائص الرياديين، وهو أساس في الريادة الاستراتيجية ولاسيما عندما يوازن الريادي بين الرأي والحدس، كما عده مصدراً أساسياً للمنافسة والميزة التنافسية (فائق وعبد الرحمن، 2019).

ويرى (Hitt, et al. 2012) بأنها تعكس رغبة العاملين والمؤسسة في تحمل المخاطرة عند البحث عن الفرص الريادية، والتي تشمل افتراضهم بأنهم سيصلون مستويات عالية من المديونية وتجميع كميات كبيرة من الموارد لمشاريع قد لا تكتمل، كما أنها تشير إلى قيام الإدارة العليا في المؤسسة بمجازفات مدروسة، من خلال إيجاد الفرص غير المكتشفة والاستعداد لتخصيص الموارد النادرة وتحويلها إلى مشاريع ريادية للحصول على قيمة مضافة، وكذلك قيام المؤسسات بتوجهات خطيرة على مستقبلها مع قدرتها على تحمل الخسائر كالاقتراض في بيئة تتسم بعدم التأكد، كما أن المخاطر مرتبطة بكل ما هو جديد في عالم الأعمال لتحقيق الإبداع الريادي، وهنا تظهر قدرة الريادي على تحمل مخاطر كبيرة ومتابعة الفرص المحتملة مع إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت ذاته.

ويجري النظر إلى الرياديين كمتحمليين للمخاطرة عندما يحاولون استغلال الفرص، وغالباً ما يصاحب ذلك نشاطات إبداعية وخلاقة، إذ دائماً يدخل الرياديون في مواجهات سواء أكانت طوعياً أم اجبارياً وهي تحديات (عدم اليقين بالمستقبل) والخسائر الاجتماعية والمالية المحتملة أثناء إدارة أعمالهم، ويتميز الرياديون بقدرتهم على سلك طريق المخاطرة؛ لأن روح المخاطرة تشجع الريادي على صرف اهتمامه ونشاطاته نحو اكتشاف مواطن إدراك الأرباح، ويختار الريادي المخاطر التي تجنبه

المقاومة الضخمة (محمد ومجد، 2018).

ويرى (المصري، 2021) أنه هناك حدود معينة لسلوك أخذ المخاطرة ما بين المؤسسات والأشخاص بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل كان الشخص عبارة عن عامل، وكلما زادت الخطورة وليس المغامرة أصبح الشخص ريادياً. ومن وجهة نظر كل من (العزاوي ومحسن، 2017) بأن المخاطرة تمثل رغبة الإدارة العليا المؤسسة في الدخول إلى المشاريع الجديدة التي فيها مخاطر وحالة هم تأكده مع حشد الموارد اللازمة لها لتحقيق نتائج وموائد جيدة للمؤسسة. كما أنها تعكس المخاطرة وسيل الشركة لممارسة الأنشطة الإبداعية حتى عندما تكون نتيجتها ليست مؤكدة، فإن المخاطرة توضح مدى وجود المديرين الذين لديهم استعداد لتقديم التزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر (Lee & Chu, 2017)، كما يعرفها (صلاح، 2019) بأنها أحد مظاهر الأعمال المرتبطة بالملكية، والعملية، والاستخدام، والمشاركة، والتي يمكن أن تشكل تحدياً في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة.

كما بين (Dess, et al. 2011) أن هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المؤسسات،

وهي كالآتي:

مخاطرة العمل: هي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا جديدة لم تجرب بعد، وبذلك تعني المجازفة في المجهول دون معرفة نسبة النجاح. **المخاطرة المالية:** التزام المؤسسة باستخدام مقدار كبير من مواردها، من أجل النمو أو اقتراض المؤسسة بشكل كبير، مما قد يتسبب في مخاطر على موارد المؤسسة. **المخاطرة الشخصية:** تشير إلى المخاطر التي يقترنها المديرين التنفيذيون باتخاذهم موقفاً يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه.

ويرى (أبو جبارة، 2020) أن المخاطرة هي قيام الإدارة العليا بتبني المشاريع التي تتسم بحالة علم التأكد للحصول على قيمة مضافة للمستفيدين، وتحقيق أهدافها من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال، وأن هذه المخاطر تتوع ما بين مخاطر العمل، والمخاطر المالية، والمخاطرة.

استغلال الفرص: ترى أبو تايه (2010) أن الاستغلال يمر بعدة خطوات متكاملة هي: يجب تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استغلال كل فرصة ثم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها عمليا وترتيبها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها واحتمالات ذلك والنتائج التي من المتوقع أن تحققها تلك الفرصة، ويجب التفكير في استراتيجية استغلال الفرصة وذلك من خلال الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية النمو المركزة عن طريق إمكانية زيادة المبيعات الحالية في الأسواق الحالية، وتسويق الخدمات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق، وتطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية (استراتيجية تطوير المنتج)، والفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية التنوع عن طريق تقديم خدمات جديدة لزبائن جدد، وهناك فرص يمكن استغلالها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو امتلاك منظمة أخرى لزيادة الحصة السوقية ويطلق على هذه الاستراتيجية التكامل الأفقي (السيطرة على منافس أو الاندماج معه)، ويجب تحديد أهداف استغلال الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمها، الواقعية، والقابلية للقياس كمياً، والمحددة بتوقيت زمني، وأن لا يوجد تعارض أو تداخل بينها، وأن لا يوجد تكرار بينها، وأن تكون مرتبة حسب أهميتها نسبياً، والتفكير في استراتيجيات وتكتيكات استغلال الفرص وكل ذلك يتم بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت زمني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك.

نبذة عن شركة فيتاس الأردن Vitas Jordan

فيتاس الأردن هي إحدى الشركات الرائدة في مجال التمويل الأصغر منذ أكثر من 20 عاماً وهي شركة تابعة لمجموعة فيتاس وتندرج الشركة تحت مظلة البنك المركزي الأردني. وتساهم الشركة بشكل أساسي في تحريك عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي بهدف إحداث تغيير إيجابي ومستدام لخدمة عملائها وإحداث أثر إيجابي في حياة المجتمع المحلي إن قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة هو المحرك الرئيسي للاقتصاد، وتعتز فيتاس الأردن بكونها مساهماً رئيسياً في تطوير قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم مجموعة من منتجات القروض التي صممت خصيصاً لتخدم الإحتياجات المالية لكل من الأفراد والشركات العاملة؛ ولا سيما الشركات صغيرة الحجم وتوفر فيتاس الأردن فرص تمويلية متعددة لتلبية إحتياجات أصحاب المشاريع بهدف تزويد الشركات والمؤسسات بالسيولة اللازمة لتمويل رأس المال العامل وشراء الأصول الثابتة مثل المعدات والآليات وتوسعة أعمالهم وزيادة قدرتهم الإنتاجية، هذا بالإضافة الى العديد من الحلول التمويلية مثل قرض المزرعة لتمويل المشاريع الزراعية للثروة الحيوانية وتربية الدواجن والاسمدة والتعليق وغيرها كما وتقدم الشركة فرص تمويلية لتلبية الإحتياجات الشخصية للأفراد مثل قرض تحسين المنزل ، وقرض التعليم وقرض الشفاء. مهمتها توفير المنتجات والخدمات المالية التي تلبي إحتياجات عملائنا وتعزز التنمية الطويلة الأمد للأفراد والأسر والشركات وللمجتمعات التي يعيشون فيها، رؤيتها توفير الإمكانية للحصول على خدمات مالية لكل من لديه القدرة والرغبة على تحسين مستواه المعيشي وتطوير ذاته ليصبح شريكاً فاعلاً في مجتمعه ويساهم في ازدهار الحياة الاجتماعية والاقتصادية

(<https://www.vitasjordan.com/ar/portal>).

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم عرضها من الأحدث إلى الأقدم مع فصل الدراسات الأجنبية عن العربية، ثم عرض التعقيب على الدراسات السابقة، وأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم عرضها، وكما هو مبين تالياً.

الدراسات العربية

دراسة (الحبيب والسلطان، 2021) بعنوان: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين

- دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم (مشروع بحثي مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال). هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير، الاستشراف، الرؤية، التحفيز، المشاركة)، وعلاقتها وأثرها على أداء العاملين، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (267) موظف وموظفة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد التفكير، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الاستشراف، وثالثاً بعد الرؤية، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التحفيز، وأخيراً بعد المشاركة. وأظهرت النتائج بأن مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم جاء بمستوى عالي جداً. وأظهرت النتائج وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، بينما لا توجد أي فروق تعزى لمتغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

دراسة (المصري، 2021) بعنوان: ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز السلوكيات

الريادية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الأهلية الزراعية، وبيان مستوى السلوك الريادي فيها، كما أنها تكشف بشكل رئيسي عن أثر ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز السواد الريادي فيها. وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية حيث بلغ عددهم (258) وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (180) استبانة على العاملين في الوظائف الإشرافية في المؤسسات، واسترد منها (160) استبانة أي بنسبة استرداد 89% ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة كبيرة، وأن مستوى السلوك الريادي لعينة الدراسة كبير، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الريادي في المؤسسات الأهلية الزراعية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمستوى ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الأهلية والعمل على تطويرها، لما لها من أثر في تحسن مستوى السلوك الريادي لدى العاملين، كما أوصت بتعزيز ممارسات السلوك الريادي لدى العاملين، من خلال تبني المبدعين وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة.

دراسة شمل (2021) بعنوان الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى أساتذة

الجامعة هدفت الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي والعلاقة الارتباطية بينهما لدى

أساتذة جامعة بغداد. وقد تألفت عينة البحث (60) من الأساتذة، بواقع (30) أستاذًا و(30) أستاذة اختيرت بطريقة عشوائية، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تبنت الباحثة مقياس (قاسم، 2011) لقياس الذكاء الاستراتيجي، ومقياس (الزبيدي، 2011) لقياس السلوك القيادي، وتم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري، واستخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية والأدوات الحسابية وهي (النسبة المئوية لقياس صدق الأداة ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الثبات والعلاقة الارتباطية بين المتغيرين والاختبار التائي لعينة واحدة لقياس الهدفين الأول والثاني. وأظهرت النتائج أن العينة تمتاز بذكاء استراتيجي عال، وأن العينة تتمتع بسلوك قيادي جيد، وهناك علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي.

دراسة محمد ونوري وأوسو (2021) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك هدفت التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، وتم توزيع (70) استبانة، وتم استرداد (65)، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات تمثلت أهم الاستنتاجات باهتمام الجامعات بالذكاء الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية، وقدم البحث مجموعة من التوصيات تمثلت أهمها بمنح الحوافز لكونها تدفع الأفراد العاملين ويشجع الجهود المبدعة لدى العاملين.

دراسة محمد وفاضل وأبو ربن (2018) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز

السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة

الموصل هدفت التعرف على إسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي من خلال دراسة

استطلاعية لآراء عينه من القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل وتحددت مشكلة الدراسة بمدى

إسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي وبناء على ذلك تم تصميم النموذج الفرضي

لدراسة إذ يعكس علاقات التأثير والارتباط بين متغيراتها، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات

الرئيسية والفرعية التي تعكس هذه العلاقات، واختيرت جامعة الموصل ميدانيا لتطبيق الدراسة وتمثلت

عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية لمجالس الكليات وهم (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء

الأقسام) مكونة من (62) شخصا، وأداة الدراسة الرئيسية هي استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع

البيانات الخاصة بالجانب الميداني واعتمدت في التحليل الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS) وتوصلت

الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إن القيادات الأكاديمية في الجامعة لديها تصورا واضحا

عن متغيري الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي، وتوصلت الدراسة إلى إن الذكاء الاستراتيجي يساهم

في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه، وتؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك

الريادي في الميدان المبحوث فيه.

دراسة (صبر، 2018) بعنوان: الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس

المال النفسي والسلوك الريادي " (بحث ميداني على مركز وزارة النفط العراقية). هدفت الدراسة إلى

تحديد الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي، وقد

اتبعت الباحثة الأسلوب التحليلي والتحليل الكمي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، ولتحقيق

أهداف الدراسة تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات، وتركز مجتمع الدراسة على الموظفين في مركز وزارة النفط العراقية، وتكونت عينة الدراسة من (310) موظف. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: يشكل روحانية مكان العمل وأبعاده دافعاً مؤثراً للسلوك الريادي، فقد كان بعد معنى العمل أكثر أبعاد روحانية مكان العمل تأثيراً على السلوك الريادي، يليه بعد الموائمة بين قيم الفرد والمؤسسة" ثم يليه بعد" الشعور بالانتماء للجماعة". والحالة النفسية الإيجابية التي تمتلكها عينة البحث توتر في السلوك الريادي بشكل إيجابي. والحالة النفسية الإيجابية التي تمتلكها عينة البحث توتر في أبعاد السلوك الريادي (المبادرة، والاستباقية، والإبداعية، وتحمل المخاطرة) بشكل إيجابي.

دراسة عوجة (2017) بعنوان: دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرء فنادق النجف الأشرف هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التخطيط والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) وتأثير ذلك على تحقيق السلوك الريادي لدى عينة من المدرء، الفنادق في مدينة النجف الأشرف في العراق. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتحليل الكمي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) ، والتحقق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات، وتركز مجتمع الدراسة على جميع مدرء فنادق النجف الأشرف، واعتمدت الدراسة على عينة بحثية مقدارها (42) مفردة. وكانت أهم النتائج كما يلي: أن السلوك الريادي الذي يتعلق بخصائص مديري الفنادق يمكن تعزيزه من خلال تعزيز ثقافة التخطيط والتنظيم، فضلا عن الاهتمام الخاص بالأفراد العاملين في الفنادق دون رقابة المديرين. ويوجد تأثير للتخطيط في الإبداعية وتحمل المخاطرة، لكن لا يوجد تأثير للتخطيط في الشخصية المبادرة. ويوجد تأثير للتنظيم في الإبداعية وتحمل المخاطرة، لكن لا يوجد تأثير التعليم في

الشخصية ويوجد تأثير للأفراد في الإبداعية والشخصية المبادرة، لكن لا يوجد تأثير للأفراد في تحمل المخاطرة.

دراسة (زغمار، 2017) بعنوان: "أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن - قالمة - مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة." هدفت الدراسة إلى بيان تأثير أبعاد التوجه الريادي على تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، وجاءت الدراسة الميدانية تطبيقاً على مؤسسة عمر بن عمر للعجائن في ولاية قالمة ومؤسسة نقاوس للمصبرات في ولاية باتنة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والتحليل الكمي باستخدام برنامج العلم الإحصائية (SPSS)، والتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات، وتركز مجتمع الدراسة على جميع مديري ومساعدى المدراء ورؤساء المصالح، والأقسام، وتكونت عينة الدراسة من (42) مفردة وفق العينة القصدية داخل المؤسسات. أهم نتائج الدراسة بينت النتائج الإحصائية إجمالاً بأن المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية الجزائرية لديها فكرة ريادية، وكيفية العمل بأبعادها ومكوناتها الرئيسية. وهناك أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية. دلت النتائج الإحصائية أن المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية، تبحث عن الاستباقية والدخول للأسواق الغذائية والوصول إلى ريادة السوق.

دراسة (محمد ومحمد، 2018): دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية (دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى أبرز الأكاديميين في جامعة

الموصل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته بغرض جمع البيانات، وتركز مجتمع الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل، وتمثلت عينة الدراسة في (62) مفردة، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات البحثية. أهم نتائج الدراسة: ممارسات السلوك الريادي موجودة بدرجة مرتفعة. والذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث. والقيادات الأكاديمية لديها تصور واضح عن الذكاء الاستراتيجي، والسلوك الريادي. وأن السلوك الريادي لا يقتصر على القديم منتجات جديدة بل يتعدى ذلك إلى توليد ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من البقاء والنمو والتقدم على المنافسين. والسلوك الريادي لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة بل يتعدى ذلك إلى توليد ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من البقاء والنمو.

الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Pellissier & Kruger, 2020) بعنوان:

(Understanding the use of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa)

هدفت الدراسة إلى الفهم والاستخدام الحالي للذكاء الإستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية في التأمين الصناعي على المدى الطويل في جنوب إفريقيا، وذلك للتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة من خلال استخدام الذكاء الإستراتيجي كمدخلات في عملية التسيير الإستراتيجي، لإضافة إلى إظهار قيمة الذكاء الإستراتيجي في عملية صنع القرار، وأن الاستخدام الحالي للذكاء الإستراتيجي في شركات التأمين الصناعي يهدف إلى تعزيز القدرة على الصمود أمام هجمات المنافسين العالمية، وتوسيع أعمالهم في إيجاد أسواق جديدة. ولقد أجريت الدراسة

على عينة مكونة من (82) شركة للتأمين الصناعي على المدى الطويل، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة الالكترونية لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج لاعتماد على برمج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 16 v . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: - هناك اختلاف في استخدام مكوت الذكاء الإستراتيجي في الشركات قيد الدراسة؛ وأن المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى بعد نمودجا لنظام الذكاء الإستراتيجي؛ وأن بعض المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يكن لديها علم لفوائد التي يمكن أن يقدمها الذكاء الإستراتيجي؛ واستخدام أنشطة الذكاء الإستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات في هذه الشركات.

دراسة (Okangi, 2019) بعنوان:

The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania .

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير التوجه الريادي على نمو ربحية شركات المقاولات في تنزانيا، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على عينة عددها (338) من شركات البناء في تنزانيا، واستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع (338) استبانة، وتم استرجاع (132) بنسبة استجابة (39.05 %)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن كلا من أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، وتحمل المخاطر) لها تأثير إيجابي كبير على نمو الربحية لشركات البناء المحلية في تنزانيا، في حين أن بعد المبادرة لديه تأثير سلبي كبير .

دراسة (Shu, et al. 2019) بعنوان:

Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional china .

هدفت التعرف إلى أثر التوجهات الريادية والتجديد الاستراتيجي في حال وجود الدعم الحكومي للمؤسسات على أداء المؤسسات أثناء الاقتصاد الانتقالي في الصين، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على عينة عددها (490) من (رؤساء تنفيذيين، ورؤساء مجلس إدارة، ومديرين من المستوى المتوسط) في الشركات الصينية، واستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع (490) استبانة، وتم استرجاع (230) بنسبة استجابة (46.9%)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الدعم الحكومي للمؤسسات يطور التوجهات الريادية والتجديد الاستراتيجي. للتوجهات الريادية أثر وسيط في العلاقة بين الدعم الحكومي والتجديد الاستراتيجي. يتوسط التجديد الاستراتيجي العلاقة بين التوجهات الريادية وأداء المؤسسات المالي.

دراسة (khorshid, 2018) بعنوان:

The Impact of strategic agility and organization emotional capalities on university's entrepreneurship orientation (case study: universities of Qom and kashan cities .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية والقدرات العاطفية للتنظيم على توجه الجامعات نحو الريادة في جامعات مدن كوم وكاشان الإيرانية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على عينة عددها (572) من مديري وموظفي

وأستاذة الجامعات العامة في مدينتي KASHAN QOM الإيرانية، وتم استخدام العينة العشوائية، حيث تم توزيع (600) استبانة، وتم استرجاع (572) بنسبة استجابة (95.3%)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير وإيجابي ومباشر في القدرة العاطفية وتوجيه روح المبادرة. قدرة العاطفية لها تأثير مباشر وإيجابي في توجه الجامعات نحو الريادة.

دراسة (Lee & Chu, 2017) بعنوان:

The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance .

هدفت التعرف إلى العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة في ظل الدور المعدل لحوكمة الأسرة في تايوان، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على عينة عددها (1247) من كبار المديرين التنفيذيين والإدارة العليا للشركات التايوانية المدرجة في بورصة تايوان، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع (1247) استبانة، وتم استرجاع (247) بنسبة استجابة (20%)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التوجه الريادي يرتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركة المستدام في ظل تأثير حوكمة الأسرة.

دراسة (Vu, 2017) بعنوان:

Relationships between entrepreneurial orientation and firm performance: the role of family involvement amongst small firms in Vietnam .

هدفت التعرف إلى أثر التوجه الريادي والتدخل العائلي على أداء المؤسسات في فيتنام، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على عينة عددها (481) من ملاك أو مديري الشركات الصغيرة في فيتنام، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع (481) استبانة، وتم استرجاع (170) بنسبة استجابة (35.3%)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر مباشر للتوجه الريادي والمتغير الوسيط ثقافة العائلة في أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف. يوضح جدول رقم (2.3) نتائج الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة التي تناولت التوجه الريادي.

دراسة (Baei, Ahmadi, Malafeh & Bae, 2017) بعنوان

(The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare))

هدفت التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي للمدير بتطوير المؤسسة، وعلى العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والشركات الحكومية في إيران ، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (493) مؤسسة اختيرت بطريقة العينة العشوائية من بين (920) مؤسسة واتبع الباحثون المنهج الوصفي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج لاعتماد على برمج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 22 . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: - توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي للمدير وتطوير المؤسسة؛ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المعرفة، الحكمة وذكاء الأعمال) وتطوير

المؤسسة. - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الانفعالي، الإبداع و التجديد مع تطور المؤسسة؛ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكاء الإستراتيجي ومتوسط تطوير المؤسس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

جدول التعقيب على الدراسات السابقة

<p>دراسة (الحبيب والسلطان، 2021) بعنوان: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين- دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم (مشروع بحثي مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال).</p>	<p>الدراسة</p>
<p>هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير، الاستشراف، الرؤية، التحفيز، الشراكة)، وعلاقتها وأثرها على أداء العاملين.</p>	<p>الهدف</p>
<p>مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد التفكير، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الاستشراف، وثالثاً بعد الرؤية، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التحفيز، واخيراً بعد الشراكة. وأظهرت النتائج بأن مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم جاء بمستوى عالي جداً. وأظهرت النتائج وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، بينما لا توجد أي فروق تعزى لمتغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة.</p>	<p>النتائج</p>
<p>دراسة (المصري، 2021) بعنوان: ممارسات القيادة التحولية ودورها في تعزيز</p>	<p>الدراسة</p>

السلوكيات الريادية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.	
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الأهلية الزراعية، وبيان مستوى السلوك الريادي فيها، كما أنها تكشف بشكل رئيسي عن أثر ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز السواد الريادي فيها.	الهدف
أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة كبيرة، وأن مستوى السلوك الريادي لعينة الدراسة كبير، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الريادي في المؤسسات الأهلية الزراعية.	النتائج
دراسة شمل (2021) بعنوان الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى أساتذة الجامعة	الدراسة
هدفت الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي والعلاقة الارتباطية بينهما لدى أساتذة جامعة بغداد.	الهدف
أن العينة تمتاز بذكاء استراتيجي عال، وأن العينة تتمتع بسلوك قيادي جيد، وهناك علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي.	النتائج
دراسة محمد ونوري وأوسو (2021) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك	الدراسة
هدفت التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين المتغيرين،	الهدف
اهتمام الجامعات بالذكاء الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية، وقدم البحث مجموعة من التوصيات تمثلت أهمها بمنح الحوافز لكونها تدفع الافراد العاملين ويشجع الجهود المبدعة لدى العاملين.	النتائج
دراسة محمد وفاضل وأبو ردن (2018) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل	الدراسة
هدفت التعرف على إسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل وتحددت	الهدف

مشكلة الدراسة بمدى إسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي	
إن القيادات الأكاديمية في الجامعة لديها تصورا واضحا عن متغيري الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي، وتوصلت الدراسة إلى إن الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه، وتؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه.	النتائج
دراسة (صبر، 2018) بعنوان: الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي " (بحث ميداني على مركز وزارة النفط العراقية).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي	الهدف
يشكل روحانية مكان العمل وأبعاده دافعا مؤثرا للسلوك الريادي، فقد كان بعد معنى العمل أكثر أبعاد روحانية مكان العمل تأثيرا على السلوك الريادي، يليه بعد الموائمة بين قيم الفرد والمؤسسة" ثم يليه بعد" الشعور بالانتماء للجماعة". والحالة النفسية الإيجابية التي تمتلكها عينة البحث توتر في السلوك الريادي بشكل إيجابي. والحالة النفسية الإيجابية التي تمتلكها عينة البحث توتر في أبعاد السلوك الريادي (المبادرة، والاستباقية، والإبداعية، وتحمل المخاطرة) بشكل إيجابي.	النتائج
دراسة عوجة (2017) بعنوان: دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة) التخطيط والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) وتأثير ذلك على تحقيق السلوك الريادي لدى عينة من المدراء، الفنادق في مدينة النجف الأشرف في العراق.	الهدف
أن السلوك الريادي الذي يتعلق بخصائص مديري الفنادق يمكن تعزيزه من خلال تعزيز ثقافة التخطيط والتنظيم، فضلا عن الاهتمام الخاص بالأفراد العاملين في الفنادق دون رقابة المديرين. ويوجد تأثير للتخطيط في الإبداعية وتحمل المخاطرة، لكن لا يوجد تأثير التخطيط في الشخصية المبادرة. ويوجد تأثير للتنظيم في الإبداعية وتحمل المخاطرة، لكن لا يوجد تأثير التعليم في الشخصية ويوجد تأثير للأفراد في الإبداعية والشخصية المبادرة، لكن لا يوجد تأثير للأفراد في تحمل المخاطرة.	النتائج

<p>دراسة (زغمار، 2017) بعنوان: "أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن - قالمة - مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة."</p>	<p>الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى بيان تأثير أبعاد التوجه الريادي على تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، وجاءت الدراسة الميدانية تطبيقاً على مؤسسة عمر بن عمر للعجائن في ولاية قالمة ومؤسسة نقاوس للمصبرات في ولاية باتنة</p>	<p>الهدف</p>
<p>أن المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية الجزائرية لديها فكرة ريادية، وكيفية العمل بأبعادها ومكوناتها الرئيسية. وهناك أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية. دلت النتائج الإحصائية أن المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية، تبحث عن الاستباقية والدخول للأسواق الغذائية والوصول إلى ريادة السوق.</p>	<p>النتائج</p>
<p>دراسة (محمد ومحمد، 2018): دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية (دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل).</p>	<p>الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى أبرز الأكاديميين في جامعة الموصل</p>	<p>الهدف</p>
<p>ممارسات السلوك الريادي موجودة بدرجة مرتفعة. والذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث. والقيادات الأكاديمية لديها تصور واضح عن الذكاء الاستراتيجي، والسلوك الريادي. وأن السلوك الريادي لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة بل يتعدى ذلك إلى توليد ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من البقاء والنمو والتقدم على المنافسين. والسلوك الريادي لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة بل يتعدى ذلك إلى توليد ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من البقاء والنمو.</p>	<p>النتائج</p>
<p>دراسة (Pellissier & Kruger, 2020) بعنوان: (Understanding the use of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa)</p>	<p>الدراسة</p>

<p>هدفت الدراسة إلى الفهم والاستخدام الحالي للذكاء الإستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية في التأمين الصناعي على المدى الطويل في جنوب إفريقيا، وذلك للتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة من خلال استخدام الذكاء الإستراتيجي كمدخلات في عملية التسيير الإستراتيجي، لإضافة إلى إظهار قيمة الذكاء الإستراتيجي في عملية صنع القرار، وأن الاستخدام الحالي للذكاء الإستراتيجي في شركات التأمين الصناعي يهدف إلى تعزيز القدرة على الصمود أمام هجمات المنافسين العالمية، وتوسيع أعمالهم في إيجاد أسواق جديدة.</p>	الهدف
<p>هناك اختلاف في استخدام مكوت الذكاء الإستراتيجي في الشركات قيد الدراسة؛ وأن المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى بعد نموذجاً لنظام الذكاء الإستراتيجي؛ وأن بعض المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يكن لديها علم لفوائد التي يمكن أن يقدمها الذكاء الإستراتيجي؛ واستخدام أنشطة الذكاء الإستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات في هذه الشركات.</p>	النتائج
<p>دراسة (Okangi, 2019) بعنوان: The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania .</p>	الدراسة
<p>هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير التوجه الريادي على نمو ربحية شركات المقاولات في تنزانيا</p>	الهدف
<p>أن كلا من أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، وتحمل المخاطر) لها تأثير إيجابي كبير على نمو الربحية لشركات البناء المحلية في تنزانيا، في حين أن بعد المبادرة لديه تأثير سلبي كبير.</p>	النتائج
<p>دراسة (Shu, et al. 2019) بعنوان: Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional china .</p>	الدراسة
<p>هدفت التعرف إلى أثر التوجهات الريادية والتجديد الاستراتيجي في حال وجود الدعم</p>	الهدف

الحكومي للمؤسسات على أداء المؤسسات أثناء الاقتصاد الانتقالي في الصين	
الدعم الحكومي للمؤسسات يطور التوجهات الريادية والتجديد الاستراتيجي. للتوجهات الريادية أثر وسيط في العلاقة بين الدعم الحكومي والتجديد الاستراتيجي. يتوسط التجديد الاستراتيجي العلاقة بين التوجهات الريادية وأداء المؤسسات المالي.	النتائج
دراسة (khorshid, 2018) بعنوان: The Impact of strategic agility and organization emotional capabilities on university's entrepreneurship orientation (case study: universities of Qom and kashan cities .	الدراسة
هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية والقدرات العاطفية للتنظيم على توجه الجامعات نحو الريادة في جامعات مدن كوم وكاشان الإيرانية	الهدف
الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير وإيجابي ومباشر في القدرة العاطفية وتوجيه روح المبادرة. قدرة العاطفية لها تأثير مباشر وإيجابي في توجه الجامعات نحو الريادة.	النتائج
دراسة (Lee & Chu, 2017) بعنوان: The relationship between entrepreneurial orientation and .firm performance: Influence of family governance	الدراسة
هدفت التعرف إلى العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة في ظل الدور المعدل لحوكمة الأسرة في تايوان،	الهدف
التوجه الريادي يرتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركة المستدام في ظل تأثير حوكمة الأسرة.	النتائج
دراسة (Vu, 2017) بعنوان: Relationships between entrepreneurial orientation and firm performance: the role of family involvement amongst small firms in Vietnam .	الدراسة
هدفت التعرف إلى أثر التوجه الريادي والتدخل العائلي على أداء المؤسسات في فيتنام،	الهدف
وجود أثر مباشر للتوجه الريادي والمتغير الوسيط ثقافة العائلة في أداء المؤسسات	النتائج

	وتحقيق الأهداف.
الدراسة	دراسة (Baei, Ahmadi, Malafeh & Bae, 2017) بعنوان (The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare))
الهدف	هدفت التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي للمدير بتطوير المؤسسة، وعلى العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والشركات الحكومية في إيران ،
النتائج	توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي للمدير وتطوير المؤسسة؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المعرفة، الحكمة وذكاء الأعمال) وتطوير المؤسسة. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الانفعالي، الإبداع و التجديد مع تطور المؤسسة؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكاء الإستراتيجي ومتوسط تطوير المؤسس.

واستقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

1. ساعدت على تحديد متغيرات الدراسة بدقة أكبر وحددت الأبعاد بشك واضح.
2. ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة وتعزيز الخلفية النظرية للباحث حول موضوع الدراسة.
3. ساهمت في تحديد محاور البحث ومنهجية الدراسة وتوجيه الباحث للوسائل المثلى للوصول إلى

النتائج المتوقعة.

4. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

5. الإجراءات المناسبة للدراسة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. أنها تناولت موضوع أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين (دراسة حالة شركة فيتاس/ الأردن).
2. مجتمع الدراسة وعينتها حيث تعد هذه الدراسة هي الدراسة الأولى والتي طبقت على العاملين في شركة "فيتاس".
3. تأتي الدراسة الحالية متزامنة مع التوجه الحديث في إدارة الأعمال الدولية من خلال دراسة القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية.
4. تناولت الدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي التي لم يتم تناولها في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية وأساليب البحث

تمهيد

يقدم هذا الفصل من الدراسة عرضاً مفصلاً للمنهجية التي تم اتباعها، حيث يعرض منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ووحدة التحليل المستهدفة، ويبين مصادر جمع البيانات، كما يقدم وصفاً لأداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ويوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ذو العلاقة الارتباطية، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وفقاً لما تم جمعه من بيانات من خلال الاستعانة بالمصادر الأولية، ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج، والتي يتم على ضوءها تقديم التوصيات المناسبة. لقد تمثل موضوع الدراسة الحالية في أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين (دراسة حالة شركة فيتاس/ الأردن) "وعلى هذا، فقد تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية (الذكاء الاستراتيجي، وتعزيز السلوك الريادي)، وأبعادها الفرعية، والتعرف على مستوى تحقيقها لدى شركة "فيتاس". وتم استخدام المنهج التحليلي في بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين (دراسة حالة شركة فيتاس/ الأردن)".

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة "فيتاس" (كدراسة حالة)، والبالغ عددهم

(350) موظفا بناء على معلومات مجتمع الدراسة الصادر من دائرة الموارد البشرية في الشركة، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (180) موظفا حسب جدول العينات المعتمد دولياً، الملحق (1).

وحدة المعاينة والتحليل

استهدفت الدراسة الموظفين في شركة "فيتاس"، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: رؤساء الأقسام ومدراء الفروع والموظفين، والبالغ عددهم (350) موظفاً. تم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، كان منها (180) استبانة صالحة للتحليل، وتم استبعاد (20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا تكون نسبة الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (90%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

مصادر جمع المعلومات

استخدمت الدراسة نوعين من المصادر للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، والتي تمثلت بما يأتي:

أولاً: المصادر الثانوية: وهي المصادر العلمية والأدبية التي اعتمدها الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتصميم أدواتها، وقد اشتملت هذه المصادر على الكتب والبحوث العلمية والمقالات والنشرات المختلفة والرسائل والأطروحات الجامعية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمواضيع الدراسة ومتغيراتها سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية.

ثانياً: المصادر الأولية: وهي المصادر التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اشتملت هذه المصادر على الاستبانة التي تم تصميمها على ضوء

متغيرات أنموذج الدراسة، ويهدف التعرف على آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة.

أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة موجّهة إلى الموظفين في شركة "فيتاس"، حيث تم تصميمها بالشكل الذي يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك بالاستعانة بالمصادر العلمية والأدبية ذات العلاقة بمواضيعها وأبعادها ومتغيراتها، والاستفادة من أصحاب الخبرة والاختصاص. وقد تكونت الاستبانة من جزأين، كما يأتي:

الجزء الأول: المعلومات العامة الديموغرافية، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية السائدة لدى الموظفين في شركة "فيتاس"، وقد اشتملت هذه البيانات على (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة، بمتغيرات أنموذج الدراسة ومستوى تحقيقها لدى شركة "فيتاس"، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تمت صياغتها بالاستفادة من الأدبيات النظرية. والجدول (1) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعادها ومتغيراتها، كما يأتي:

الجدول (1): توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمتغيرات

عدد الفقرات	حدود الفقرات	البعد	المتغير
8	8 – 1	الدافعية	المتغير المستقل
7	15 – 9	الرؤية المستقبلية	
7	22 – 16	تفكير النظم	
8	30 – 23	الشراكة	
30	30 – 1	الذكاء الاستراتيجي	
4	4 – 1	الإبداع	المتغير التابع
4	8 – 5	المبادرة	
4	12 – 9	تحمل المخاطرة	
7	19-13	استغلال الفرص	
19	19 – 1	تعزيز السلوك الريادي	

وقد اتبعت الاستبانة أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert)

الخماسي؛ لقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وبناء على ذلك تم تحديد أوازن

الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل متغير، وذلك كما في الجدول (2):

الجدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

(النجار والزعبي، 2013).

وعليه، تم تحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات والأبعاد والمتغيرات، وذلك بتطبيق الصيغة

الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1-5 = 1.33 =$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لتقديرات

الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقا لثلاثة مستويات، وهي كما يأتي:

الجدول (3): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	مستوى الأهمية النسبية
5.00 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1.00	الوسط الحسابي

اختبار صلاحية أداة الدراسة

يهدف اختبار صلاحية أداة الدراسة إلى التأكد من سلامة وقدرة أداة الدراسة على قياس

المتغيرات، وذلك من خلال تطبيق عدة اختبارات تمثلت في اختبار الصدق الظاهري، واختبار ثبات

أداة الدراسة.

اختبار الصدق الظاهري

يهدف اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة إلى التأكد من مدى صدق الاستبانة وملاءمتها

وصلاحياتها لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بالإضافة إلى التأكد من وضوحها وارتباطها وتماسكها.

ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من أعضاء

هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة، والبالغ عددهم

(7) والمدرجة أسماؤهم في الملحق (3).

وقد تم العمل على تعديل أداة الدراسة وتصويبها وفقا لآرائهم ومقترحاتهم، لتظهر بصورتها

النهائية، وكما هو مدرج في الملحق (4). وبناء على ذلك، فإن أداة الدراسة تعتبر صالحة لقياس ما

صممت له.

اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من مدى التماسق في إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث يشير هذا المعامل إلى أن أداة الدراسة تتميز بالثبات عندما تبلغ قيمته (60.0) أو ما يزيد عنها، ويعد اقتراب قيمة المعامل من القيمة (80%) مؤشرا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2010, 184). وفيما يأتي قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، وأداة الدراسة ككل. الجدول (4): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
الدافعية	0.82
الرؤية المستقبلية	0.81
تفكير النظم	0.83
الشراكة	0.85
الذكاء الاستراتيجي	0.94
الإبداع	0.83
المبادرة	0.71
تحمل المخاطرة	0.81
استغلال الفرص	0.86
السلوك الريادي	0.93

يتبين من الجدول (4) اتصاف أداة الدراسة بالثبات، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا ما بين (0.71-0.94)، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5)

جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

المتغيرات والأبعاد	معامل الالتواء
الدافعية	-0.668
الرؤية المستقبلية	-0.716
تفكير النظم	-0.720
الشراكة	-0.388
الذكاء الاستراتيجي	-0.571
الإبداع	-0.560
المبادرة	-0.545
تحمل المخاطرة	-0.832
استغلال الفرص	-0.494
السلوك الريادي	-0.343

يلاحظ من خلال الجدول (5) بأن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة

كانت أقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات

المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح

(Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج

مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص

من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (6) كالآتي:

جدول (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الدافعية	.391	2.557
الرؤية المستقبلية	.306	3.272
تفكير النظم	.321	3.112
الشراكة	.392	2.554

يبين الجدول (6) أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استناداً إلى (Gujarati, 2004, 352).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (7):

جدول (7): مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

الأبعاد	الدافعية	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الشراكة
الدافعية	1			
الرؤية المستقبلية	.707**	1		
تفكير النظم	.733**	.775**	1	
الشراكة	.677**	.742**	.693**	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha \geq 0.01$

يبين الجدول (7) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (0.775) بين المتغيرين (الرؤية المستقبلية) و(تفكير النظم)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان اقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها اقل من (0.80) وعليه فان العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2004, 352).

المعالجات الإحصائية

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for)

(Social Sciences- SPSS) لتحليل البيانات من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي

والاستدلالي، وهي كما يأتي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي، وهي كما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف المعلومات العامة (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة.

2. الانحرافات المعيارية: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ووصف المتغيرات الرئيسية

والفرعية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي، وهي كما يأتي:

1. معامل الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا): لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. اختبار معامل الارتباط بيرسون، واختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به: للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي عال بين المتغيرات المستقلة.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج والبسيط: لاختبار أثر تطبيق الذكاء الاستراتيجي على السلوك الريادي.

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد

يتكون التحليل الإحصائي من شقين، الأول: الإحصاء الوصفي، والذي يهدف لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة وتقديم وصف شامل لمتغيراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية، وذلك بالاعتماد على مقاييس إحصائية وصفية. الثاني: الإحصاء الاستدلالي، والذي يهدف لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج، وذلك بالاعتماد على أساليب إحصائية تقديرية. وبناء على مخرجات هذين الشقين من التحليل الإحصائي يتم استخلاص النتائج ومن ثم بناء التوصيات على ضوءها.

الإحصاء الوصفي

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج وصف خصائص أفراد عينة الدراسة ونتائج الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، حيث تهدف هذه الأساليب تقديم وصف شامل لأفراد عينة الدراسة وتحليلاً لأرائهم على الفقرات التي تقيس أبعاد ومتغيرات الدراسة، وتحديد مستوى أهميتها النسبية.

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا للمعلومات العامة (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، والتي تعكس أبرز السمات والصفات الشخصية والوظيفية السائدة لدى الموظفين في شركة "فيتاس"، وذلك باستخدام

أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة (الديموغرافية). وقد كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (8): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
41.7	75	أنثى	الجنس
58.3	105	ذكر	
36.7	66	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
31.7	57	31 – 40 سنة	
17.7	32	41 – 50 سنة	
13.9	25	51 سنة فأكثر	
60.0	108	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
40.0	72	دراسات عليا	
24.5	44	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
7.7	14	مدير فرع	
67.8	122	موظف	
38.4	69	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
23.9	43	من 5 إلى عشر سنوات	
20.5	37	من 11 – 15 سنة	
17.2	31	16 سنة فأكثر	
100.0	180	المجموع	

ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الذكور قد يعود إلى الصورة النمطية عن طبيعة العمل في الشركة والتي تحتاج إلى العمل الميداني والذي يتعذر على الإناث القيام به. ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة 30 سنة فأقل للفئات العمرية يعود إلى أن أفراد هذه الفئة قد أثبتوا جدارتهم وكفاءتهم في

الشركة، وكون الشركة تشجع إتاحة فرص العمل للشباب. وأن ارتفاع نسب البكالوريوس قد يعود لتوجه المؤسسات وبشكل عام إلى تعيين حملة شهادة البكالوريوس، وذلك رغبة في الاستفادة من خبراتهم العلمية في العمل لديها، والرغبة في توظيف حديثي التخرج. ويرى الباحث أن قلة نسبة رؤساء الأقسام قد يعود لحصر الأقسام في الشركة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التوزيع يتوافق مع توزيع الأفراد العاملين وفقا للهرم الإداري المتبع في الهيكل التنظيمي للمنظمات والمؤسسات بشكل عام حيث يكون عدد الموظفين أكبر من عدد رؤساء الأقسام. ويرى الباحث أن ارتفاع هذه النسب لسنوات الخبرة يتوافق مع توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر، كما يدل على امتلاك أفراد عينة الدراسة الخبرات الكافية واللازمة لأداء عملهم الوظيفي.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة، والتي تعكس نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد كانت النتائج كما يأتي:

أولاً: المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي

فيما يأتي وصف لأثر الذكاء الاستراتيجي في شركة "فيتاس"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للأبعاد التي تعبر عن هذا المتغير، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
4	الشراكة	4.00	.513	1	مرتفعة
2	الرؤية المستقبلية	3.99	.571	2	مرتفعة
3	تفكير النظم	3.99	.572	2	مرتفعة
1	الدافعية	3.96	.568	4	مرتفعة
	الذكاء الاستراتيجي	3.98	.493		مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.98) وانحراف معياري قدره (0.493)، حيث جاء بعد الشراكة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.513) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد الدافعية بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.568) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي

في شركة فيتاس على حدة كما يلي:

البعد الأول: الدافعية

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية في شركة 'فيتاس'،

وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا

البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالدافعية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	8	تنمي الشركة لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد المتكامل لإنجاز المهام.	4.08	.773	مرتفعة
2	2	تحفز الشركة العاملين للتعامل مع أهدافها بشكل متسلسل.	4.03	.845	مرتفعة
3	3	توجه الشركة العاملين بصورة مستمرة نحو تنفيذ رؤيتها	4.03	.755	مرتفعة
4	6	تتميز الشركة بمناخ تنظيمي محفز يساهم في زيادة إنتاجية العاملين فيها.	3.98	.889	مرتفعة
5	1	تشجع الشركة العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.93	.905	مرتفعة
6	4	تعتمد الشركة أنواع متعددة من الحوافز (مادية ومعنوية) لدعم وتحفيز الموظفين دائما	3.93	.842	مرتفعة
7	5	تشجع الإدارة العليا في الشركة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات.	3.84	.944	مرتفعة
8	7	تقوم الإدارة العليا في الشركة بتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون.	3.83	.895	مرتفعة
		الدافعية	3.96	.568	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن الأهمية النسبية للدافعية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.568)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتمى الشركة لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد المتكامل لإنجاز المهام" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.08) وبانحراف معياري قدره (0.773) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم الإدارة العليا في الشركة بتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.895) وبأهمية نسبية مرتفعة.

البعد الثاني: الرؤية المستقبلية

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الرؤية المستقبلية في شركة "فيتاس"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرؤية المستقبلية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	15	تهدف الشركة إلى تطبيق رؤيتها ورسالتها وتحقيق أهدافها على أرض الواقع في المدى القصير والمتوسط سعياً للمدى الاستراتيجي.	4.09	0.733	مرتفعة
2	9	لدى الشركة رؤية شاملة تمكنهم من تحديد اتجاهات الأعمال والقرارات في الشركة.	4.01	0.728	مرتفعة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.761	4.01	تضع الشركة رؤية مرنة قابلة لتصبح واقعا مطبقاً	12	2
مرتفعة	.845	3.99	تمتلك الإدارة العليا في الشركة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع بصورة متناغمة مع أهداف الشركة ومهامها التنظيمية.	13	4
مرتفعة	.869	3.97	تصيح الشركة رؤية استراتيجية بأبعاد شاملة تسهل من وضع خريطة العمل.	14	5
مرتفعة	.924	3.95	تشرك الشركة العاملين في صياغة رؤيتها وتعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة.	10	6
مرتفعة	.898	3.91	تحدد الشركة رؤيتها بما يتوافق مع التغيرات المستقبلية وخطط الشركة والأدوار المناطة إليها.	11	7
مرتفعة	.571	3.99	الرؤية المستقبلية		

يتضح من الجدول (11) أن الأهمية النسبية للرؤية المستقبلية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.99) وانحراف معياري قدره (.571)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على

"تهدف الشركة إلى تطبيق رؤيتها ورسالتها وتحقيق أهدافها على أرض الواقع في المدى القصير

والمتوسط سعياً للمدى الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.09)

وانحراف معياري قدره (.733) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تحدد

الشركة رؤيتها بما يتوافق مع التغيرات المستقبلية وخطط الشركة والأدوار المناطة إليها" بالمرتبة الأخيرة

بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (.898) وبأهمية نسبية مرتفعة.

البعد الثالث: تفكير النظم

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تفكير النظم في شركة "فيتاس"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتفكير النظم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	16	تركز الإدارة العليا في الشركة على تحديد أسباب المشكلة لإيجاد الحل الأمثل لها.	4.08	.846	مرتفعة
1	18	هناك صورة واضحة ومحددة تعتمد عليها الشركة حول نظام العمل والمهام التنظيمية الخاصة بها.	4.08	.795	مرتفعة
3	17	يتم إشراك الموظفين أصحاب العلاقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلات.	4.07	.764	مرتفعة
4	22	تشجع الإدارة العليا العاملين في الشركة على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة لاستثمارها في تصوراتها الاستراتيجية.	4.01	.804	مرتفعة
5	20	تقوم الشركة دائما بتصميم وابتكار أفكار وحلول ذكية لحل المشكلات التي تواجهها.	3.98	.793	مرتفعة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.788	3.97	تقوم الإدارة العليا في الشركة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى وملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي.	19	6
مرتفعة	.874	3.78	تتظر الشركة للمشكلات من جميع الاتجاهات والأبعاد المختلفة.	21	7
مرتفعة	.572	3.99	تفكير النظم		

يتضح من الجدول (12) أن الأهمية النسبية لتفكير النظم قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.99) وبانحراف معياري قدره (.572)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تركز الإدارة العليا في الشركة على تحديد أسباب المشكلة لإيجاد الحل الأمثل لها" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.08) وبانحراف معياري قدره (.846) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تتظر الشركة للمشكلات من جميع الاتجاهات والأبعاد المختلفة" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (.874) وبأهمية نسبية مرتفعة.

البعد الرابع: الشراكة

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الشراكة في شركة "فيتاس"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت

النتائج كما يأتي:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشراكة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	28	تؤكد الشركة أن الشراكة توفر لها التعاون والتشابك مع البيئة المحيطة بها.	4.12	.663	مرتفعة
2	23	تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى إشراك الأشخاص والمؤسسات أصحاب المصلحة في عملية التخطيط وصياغة الأفكار والبرامج.	4.03	.777	مرتفعة
2	25	تعتمد الشركة في صياغة استراتيجياتها ورؤيتها على تجارب وخبرات الآخرين على المستوى المحلي والدولي.	4.03	.733	مرتفعة
4	24	تقوم الشركة بعمل تحالفات وشراكات استراتيجية مع المؤسسات المحلية والدولية الأخرى لتطوير أداؤها واكتساب المعرفة.	4.01	.728	مرتفعة
5	27	تتنسق الشركة مع جهات ذات خبرات كبيرة لاتخاذ قرارات صائبة.	3.98	.804	مرتفعة
6	29	تساهم الشراكة في تحقيق التطوير المستمر استراتيجيا في الشركة.	3.97	.733	مرتفعة
7	30	تساهم الشراكة في تطوير أداء العاملين في الشركة.	3.95	.720	مرتفعة
8	26	تستخدم الشركة الشراكات كأسلوب مناسب لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف	3.91	.870	مرتفعة
		الشراكة	4.00	.513	مرتفعة

يتضح من الجدول (13) أن الأهمية النسبية للشراكة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام (4.00) وانحراف معياري قدره (0.513)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تؤكد

الشركة أن الشراكة توفر لها التعاون والتشابك مع البيئة المحيطة بها" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات

بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.663) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت

الفقرة التي تنص على "تستخدم الشركة الشراكات كأسلوب مناسب لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.870) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثانياً: المتغير التابع: السلوك الريادي

فيما يأتي وصف لأثر تعزيز السلوك الريادي في شركة "فيتاس"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للأبعاد التي تعبر عن هذا المتغير، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالسلوك الريادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
2	المبادرة	4.00	.620	1	مرتفعة
1	الإبداع	3.95	.686	2	مرتفعة
4	استغلال الفرص	3.94	.553	3	مرتفعة
3	تحمل المخاطرة	3.89	.711	4	مرتفعة
	السلوك الريادي	3.95	.539		مرتفعة

يتضح من الجدول (14) أن الأهمية النسبية للسلوك الريادي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.539)، حيث جاء بعد المبادرة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.620) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد تحمل المخاطرة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.711) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد السلوك الريادي لدى

الموظفين في شركة فيتاس على حدة، على النحو التالي:

البعد الأول: الإبداع

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإبداع في شركة فيتاس وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	تجري الشركة تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها الإنتاجية.	4.04	.803	مرتفعة
2	1	يتمتع عمال الشركة بالقابلية إلى تحويل التحديات التي تواجهها الشركة إلى فرص للتطوير والتحسين.	3.99	.825	مرتفعة
3	4	تتظر الشركة إلى الابتكار والإبداع على أنهما مصدراً مهماً لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.	3.89	.868	مرتفعة
4	3	توفر الشركة الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.	3.88	.875	مرتفعة
		الإبداع	3.95	.686	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أن الأهمية النسبية للإبداع قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.95) وبانحراف معياري قدره (.686)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تجري الشركة تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها الإنتاجية" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري قدره (.803) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "توفر الشركة الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة" بالمرتبة

الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (.875) وبأهمية نسبية مرتفعة.

البعد الثاني: المبادرة

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى بعد المبادرة في شركة فيتاس

وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا

البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمبادرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	7	تحرص الشركة على اكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال بالطرق المستحدثة التي تعتمد على التكنولوجيا	4.06	.770	مرتفعة
2	5	تحرص الشركة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.	3.99	.893	مرتفعة
3	6	تسعى الشركة إلى اخذ زمام المبادرة في مجال استحداث خدمات جديدة و مختلفة من خلال الحصول على المعرفة قبل غيرها	3.98	.935	مرتفعة
3	8	تستطيع الشركة تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمصالح بما يفوق توقعهم	3.98	.793	مرتفعة
		المبادرة	4.00	.620	مرتفعة

يتضح من الجدول (16) أن الأهمية النسبية للمبادرة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام (4.00) وبانحراف معياري قدره (.620)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تحرص

الشركة على اكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال بالطرق المستحدثة التي تعتمد على التكنولوجيا"

بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.06) وبانحراف معياري قدره (.770) وبأهمية

نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرتان التي تتنصان على "تسعى الشركة إلى اخذ زمام المبادرة في

مجال استحداث خدمات جديدة و مختلفة من خلال الحصول على المعرفة قبل غيرها"، وتستطيع الشركة تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمصالح بما يفوق توقعهم" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (935، و793). وبأهمية نسبية مرتفعة.

البعد الثالث: تحمل المخاطرة

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحمل المخاطرة في شركة "فيتاس"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحمل المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	10	تحمل المخاطرة يشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية التحليل الكلية للشركة لتحقيق النجاح.	4.03	.761	مرتفعة
2	12	تفضل الشركة إجراء تغييرات جوهريّة في برامجها العملية وخطتها الاستراتيجية بين الحين و الآخر لتقليل المخاطر.	3.95	.897	مرتفعة
3	9	يحرص الجميع في هذه الشركة على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد.	3.89	.906	مرتفعة
4	11	تتقبل الشركة المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد	3.70	.975	مرتفعة
		تحمل المخاطرة	3.89	.711	مرتفعة

يتضح من الجدول (17) أن الأهمية النسبية لتحمل المخاطرة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89) وبانحراف معياري قدره (711)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تحمل المخاطرة يشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية التحليل الكلية للشركة لتحقيق النجاح" بالمرتبة

الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.761) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تتقبل الشركة المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.975) وبأهمية نسبية مرتفعة.

البعد الرابع: استغلال الفرص

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد استغلال الفرص في شركة "قيتاس"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستغلال الفرص مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	14	يتم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها عمليا	4.04	.703	مرتفعة
2	13	يتم تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استغلال كل فرصة.	3.99	.728	مرتفعة
3	19	يقوم القادة بتقييم الخطط الحالية بغرض تطويرها للتعامل مع الفرص المستقبلية.	3.98	.788	مرتفعة
4	18	يتم التفكير في استراتيجيات وتكتيكات استغلال الفرص	3.96	.738	مرتفعة
5	15	يتم تحديد النتائج التي من المتوقع أن تحققها تلك الفرصة	3.91	.698	مرتفعة
6	17	يسعى القادة إلى تطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية.	3.87	.788	مرتفعة
7	16	يتم تسويق الخدمات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق	3.83	.813	مرتفعة
		استغلال الفرص	3.94	.553	مرتفعة

يتضح من الجدول (18) أن الأهمية النسبية لاستغلال الفرص قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.553)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها عمليا" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.703) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يتم تسويق الخدمات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.813) وبأهمية نسبية مرتفعة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (19)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
.168	1.389		.228	.316	الثابت	.000	4	67.322	.701	.837	السلوك الريادي
.025	2.279	.186	.077	.176	الدافعية						
.000	3.734	.345	.087	.325	الرؤية المستقبلية						
.095	1.686	.152	.085	.143	تفكير النظم						
.002	3.114	.254	.086	.266	الشراكة						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.837$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.701$) مما يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) فسرت ما نسبته 70.1% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=67.322$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الدافعية قد بلغت (.176) وإن قيمة (t) كانت (2.279) وبدلالة إحصائية بلغت (0.025) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الرؤية المستقبلية قد بلغت (0.325). وان قيمة (t) كانت (3.734) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد تفكير النظم قد بلغت (0.143). وان قيمة (t) كانت (1.686) وبدلالة إحصائية بلغت (0.095) مما يشير إلى أن هذا الأثر غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد الشراكة قد بلغت (0.266). وان قيمة (t) كانت (3.114) وبدلالة إحصائية بلغت (0.002) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للكفاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد

الدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (20)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.212		.245	1.274	الثابت	.000	1	121.760	.508	.713	السلوك الريادي
.000	11.035	.713	.061	.675	الدافعية						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.713$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الدافعية)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.508$) مما يشير إلى أن (الدافعية) فسرت ما نسبته 50.8% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=121.760$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الدافعية قد بلغت (.675) وإن قيمة (t) كانت (11.035) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
.000	4.606		.218	1.004	الثابت	.000	1	185.648	.611	.782	السلوك الريادي
.000	13.625	.782	.054	.737	الرؤية المستقبلية						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.782$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.611$) مما يشير إلى أن (الرؤية المستقبلية) فسرت ما نسبته 61.1% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=185.648$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد الرؤية المستقبلية قد بلغت (.737). وان قيمة (t) كانت (13.625) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (22) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.001		.239	1.194	الثابت	.000	1	135.372	.534	.731	السلوك الريادي
.000	11.635	.731	.059	.689	تفكير النظم						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي

لدى الموظفين في شركة فيتاس، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.731$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (تفكير النظم)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ($R^2=0.534$) مما يشير إلى أن (تفكير النظم) فسرت ما نسبته 53.4% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=135.372$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد تفكير النظم قد بلغت (0.689) وان قيمة (t) كانت (11.635) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد

الشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (23)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
.002	3.198		.262	.837	الثابت	.000	1	143.251	.548	.740	السلوك الريادي
.000	11.969	.740	.065	.777	الشراكة						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.740$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (الشراكة)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.548$) مما يشير إلى أن (الشراكة) فسرت ما نسبته 54.8% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=143.251$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الشراكة قد بلغت (.777) وان قيمة (t) كانت (11.969) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

بناء على مخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج

الآتية:

مناقشة نتائج الدراسة:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.493)، حيث جاء بعد الشراكة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.513) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد الدافعية بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.568) وبأهمية نسبية مرتفعة.

2- أن الأهمية النسبية للسلوك الريادي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.539)، حيث جاء بعد المبادرة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.620) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد تحمل المخاطرة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.711) وبأهمية نسبية مرتفعة.

3- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى

الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.837$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.701$) مما يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) فسرت ما نسبته 70.1% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=67.322$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

4- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.713$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الدافعية)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.508$) مما يشير إلى أن (الدافعية) فسرت ما نسبته 50.8% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=121.760$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية وقبول

الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للدافعية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

5- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.782$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.611$) مما يشير إلى أن (الرؤية المستقبلية) فسرت ما نسبته 61.1% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=185.648$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

6- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.731$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (تفكير النظم)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ($R^2=0.534$) مما يشير إلى أن (تفكير النظم) فسرت ما نسبته 53.4% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى

لم تدخل في الأنموذج، كما بلغت قيمة ($F=135.372$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد تفكير النظم في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

7- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في شركة فيتاس، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.740$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الشراكة)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.548$) مما يشير إلى أن (الشراكة) فسرت ما نسبته 54.8% من التباين الحاصل في (السلوك الريادي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغت قيمة ($F=143.251$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للشراكة في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستغلال الفرص) في شركة فيتاس".

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بكافة أبعادها (الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة).
- 2- ضرورة عمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي في جميع الأقسام والمستويات الإدارية بصورة مستمرة.
- 3- ضرورة أن تأخذ إدارة الشركة معدلات التحسين والتغيير الخاصة بالشركات المنافسة في الاعتبار.
- 4- أن تتيح الشركة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم.
- 5- إجراء دراسات أخرى تتناول عدة مؤسسات ضمن قطاعات محددة مثل البنوك التجارية كافة، أو شركات الاتصالات أو الرعاية الصحية أو الخدمات التعليمية أو الشركات الصناعية وغيرها.
- 6- إجراء دراسات على القطاع نفسه تتضمن متغيرات أخرى قد يكون لها دور في أثر الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات كالتعلم التنظيمي أو الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الإبراهيمي، إحسان (2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية - دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية. 2 (22). 442-25.

أبو تايه، صباح (2010). تحديد الفرص التسويقية. ورقة عمل، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن: 13 - 28.

أبو جبارة، علي (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو عبادة، ندى (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المؤسسات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.

أبو عيشة، أماني كمال سعيد (2019). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم : محافظة العاصمة. دراسات: العلوم التربوية. مج. 46، ع.2، ملحق 2، 409-389.

أبو مديغم، عبد الكريم سالم عوده (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع22. 163 - 181.

أبو منصور، بدور سليمان. (2016). درجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و علاقتها بدرجة دافعية المعلمين نحو العمل. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالي طاهر محسن منصور، (2012)، السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

اسماعيل عمر علي (2010). خصائص الريادي في المؤسسات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد (4) 90-66

الأغا، وفيق حلمي (2012) الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد (11)، العدد (1)، جامعة الأزهر، فلسطين، 1- 40.

أمين عبد العزيز حسن (2014). الاعمال و التحديات القرن الواحد والعشرين، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة..

البارودي، منال أحمد (2019)، علم استشراف المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بركات، عبير عبد الحافظ والعجيلي، شذى عبد الباقي (2021). قيمة الذات وعلاقتها بالدافعية نحو العمل من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد بالأردن. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد الخامس - العدد الثالث.

بن مارني، نور والبوسعيدي، حمد (2019). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر، 192-154.

جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاك (2015). دراسات في أثر المعرفة والتكنولوجيا والمعلومات في المؤسسات، ط 1 (د. د. م).

الحبيب، ربي عبد العزيز والسلطان، مي عبد الرحمن منصور (2021). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي . 34_135_86

حريم، حسين محمود (2014). "علاقة ادارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة : بحث ميداني على قطاع الصناعات". *دورية المجلة الاردنية*. مجلد 8 عدد 1.

حسين ميسون علي (2013). الريادة في مؤسسات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21 ، العدد (2) 407-385

الحسيني، كاظم طاهر (2015). التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي (دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى). مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (5). العدد 1 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق.

حميد، لما ماجد و ابراهيم، صديق بلل (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS). (14) 46. 180-168.

الخصاونة، فؤاد (2017) . الأسلوب القيادي للمدير وعلاقته بدافعية المعلمين في منطقة نجران السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، م (43)، ع (14)، ص 656 – 674.

خلف، محمود (2013). الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة في مستواها لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش. دراسات، العلوم التربوية، 40(2) 763-781.

خليفة، عبد اللطيف . (2016) . *الدافعية للإنجاز*. دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة

خليل نور (2013) متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي - بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (العدد 73) 262-238

داود، فضيلة سلمان (2016) الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 90 (22) 239-218

ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003.

رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شناوة (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية عينة لكليات جامعات الفرات الأوسط)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (6).

الزعنون، محمد منصور ومزهر ، رمزي عطية (2019) ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 4 عدد (12) فلسطين 80-96

الزغبى، علي فالح (2011). العوامل المؤثرة على الابتداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الأردن والجزائر). مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد10 ،جامعة الزرقاء، الأردن.

زغمار سلمى (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن - قالمة - مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

زكريا، ربيع علي (2012) دور تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز الريادة الشخصية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل تنمية الرافدين مجلد ٣٤ العدد (108 ، 79-107).

سعيد، كرومي (2018). أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة البشائر الاقتصادية، 4 (1) 104-122.

سلمان، عبدالله سلمان (2011). أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السويطي، لينا موسى سلامة (2019). الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط- دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية (MECS) (15) 1-39.

شريف، محمد يوسف (2021). دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

الشمري، تركي والشراح، رمضان (2014). دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الأعمال. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال“ نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط” ”الرياض المملكة العربية السعودية.“

شمل، شيماء عباس (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى أساتذة الجامعة.

مجلة الدراسات المستدامة. [/http://www.joss-iq.org](http://www.joss-iq.org)

الشواهين، فلاح ابراهيم (2017) أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان (رسالة ماجستير) كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

صالح، أحمد والعزاوي، بشرى و ابراهيم، ابراهيم (2010). الإدارة بالذكاءات- منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمؤسسات. دار وائل، عمان. الأردن.

صبر، رنا ناصر (2018). الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (24) العدد (253103) ، جامعة بغداد، 240-274.

صلاح، أحمد (2019). دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 200-235.

الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفاجي، نعمه عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

الطعاني، عناد (2017). كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور النكاه الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية). (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 1 (10) 54-

75

الظالمي، محمد. (2016) الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية. مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 18 (1) 6-33

العابدي، علي والموسوي، علي (2014). تشخيص مؤشرات الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(31) 143-167 .

العاني، مزهر، شعبان وجود شوقي ناجي، وإرشيد حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، "إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

عباسي، سهيله ومعلول، ليله وترشه، سيف الدين (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة-. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

عبد المتعال، الطحان، محمد سيد أحمد عماد عبد الخالق (2015)، أساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي، القاهرة، مكتبة عباد الرحمن للطباعة والنشر.

العزاوي بشرى هاشم محمد (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد (أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد .

العزاوي، شفاء محمد ومحسن، زيد خضر(2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي: بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (18)، 313-276.

عطاء خالدية مصطفى. (2015) الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (43) 15-162

العلايمة محمد علي ، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال ، رسالة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وتخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات ، عناية ، 2015، ص 5 .

علي، عالية جواد (2016). دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المؤسسات الحديثة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية (89)، 316-335

عوجه أزهار مراد (2017) دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية (العدد 1)، 305-279

فائق، أسامة ليث، وعبد الرحمن جلال، سعد الدين (2019). التمكين ودوره في تعزيز السلوك الريادي- دراسة تحليله لآراء المبحوثين في شركة الألبان العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية. (2) 44-59.

قاسم، سعاد (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المدراء أصحابفي مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غزة الإسلامية. غزة، فلسطين.

القبج، إيهاب والخفاجي نعمة (2014). ريادة الأعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام، عمان، الأردن.

قدورة فائق، والالوسي وفاء (2018): دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، ص 113-140

الكبيسي، عامر خضير (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.

اللوزي، موسى (2012). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط5. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

متعب، حامد وراضي، جواد (2017). دور التوجه الريادي في اصلاح أدوار الجامعات العراقية ووظائفها. مجلة جامعة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق. (3) 7 36-68.

محمد، زكي هكار ونوري، افين سليم واوسو، خيرى علي (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك. [Academic Journal of Nawroz University](https://doi.org/10.183/Academic Journal of Nawroz University) 10(1):183.

محمد، سعيد عبد الله ومحمد، إيمان بشير (2018). دور الذكاء الاستراتيجي واستخداماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (2)، 170-198.

محمد، سعيد عبدالله وفاضل، شهد عادل وأبو رذن، إيمان بشير (2018) دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 8 (2) 170 - 198 . جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد.

المصري، وسام محمد (2021) ممارسات القيادة التحولية ودورها في تعزيز السلوكيات الريادية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية دراسة ميدانية على المؤسسات الزراعية بمحافظة غزة **(رسالة ماجستير غير منشورة).. جامعة الاقصي.**

مطر، محمد (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين .

المولي سماح حربي انسام (2019): تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي : دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط مجلة الإدارة والاقتصاد السنة 42 العدد 120، ص 1-22

المومني، أنادة ماجد (2014). أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (42)، 356332 -

النعيمي، صلاح عبد القادر، (2012)، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، دار عثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

النعيمي، محمد (2009). منهج البحث العلمي. دار الوراق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الهنداوي، أحمد ذوقان (2017). استشراف المستقبل وصناعته، ما قبل التخطيط الإستراتيجي.. استعداد نكي، دبي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

Abdallah, A. (2013). The Influence of Soft and Hard Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies, *International Journal of Business and Management*, 8(21): 1-13.

Baei, F. Ahmadi, M. Malafeh, N & Bae, A. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). **International Review of Management and Marketing**, 2017, 7(2), 244-249.

Clar, G.; Acheson, H.; Hafner-Zimmermann, S.; Sautter, B.; Buczek, M.; Allan, J.(2008). Strategic Policy Intelligence Tools. Enabling better RTDI policy-making in Europe's regions Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin.

Dejong, J. P. J (2013). "Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants." EIM research reports. Zoetermeer: EIM 11 (2011): 13.

Dess, G.G., Pinkham, B.C., & Yang, H. (2011). Entrepreneurial Orientation: Assessing the Construct's Validity and Addressing Some of Its Implications for Research in the Areas of the Family Business and Organizational Learning. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35 (5): 1077-1090.

Esmaeili, M. R. (2014). A Study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. *International Journal of Asian Social Science*, 4(10), 1045-1061.

Fuduric, Nikolina, (2008), *The Sources of Entrepreneurial Opportunities: Perspectives on Individuals and Institutions*, Doctoral research, Aalborg Universitet , Denmark.

Haines, Stephen, G, (2017), "Strinking: the Winning Formula", Systems Thinking Press.

Haniff,SH., Ab Halim,M & Manaf,A,(2016)," Moderating Effects of Entrepreneurial Behavior on the Relationship. Between Marketing Capabilities and Marketing Performance of. Food and Beverage Industry Smes in Malaysia, *Journal of international business management*, Vol.10, No.12,pp. 2474–2482.

Harper, D. (2003), *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Routledge.

Hawks, Majd. (2017), Measuring the dimensions of strategic intelligence among managers of medium–sized private companies and their effect on competitive capabilities in the Syrian Arab Republic, *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, Volume 33, No. 1.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskission, R. E. (2012). *Strategic Management: Competitiveness and Gloablization* (8th ed). South–Westren College Publishing, U.S.A5

James, Lehane, (2011), *Integrating Strategic Intelligence With Organisational Risk Management* , Ninth International Conference on Environmental Compliance and Enforcement.

Jelenc, L.,& Pisapia,J.,(2015) ,"Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills"

Journal of Information and Organizational Sciences, Vol.39, No.2,pp. 163–182.

Khorshid, S.(2018). **The Impact of strategic agility and organization emotional capalities on university's entrepreneurship orientation (case study: universities of Qom and kashan cities.** Journal: MANAGEMENT IN ISLAMIC UNIVERSITY. Volume:6, Issue:2 (14) 237–262.

Koe, Wei–Loon. "The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention." Journal of Global Entrepreneurship Research 6.1 (2016):13.

Kuhlmann, Stefan et al., "Improving Distributed Intelligence in comple Innovation Systems",Advanced Science& Technology Policy Plannig Network (ASTPP), Targeted SocioEconomic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe, June, 1999. sur le site : [/www.urenio.org/e-innovation/stratinc/files/library/33.pdf](http://www.urenio.org/e-innovation/stratinc/files/library/33.pdf).

Kuosa, Tuomo. (2011). Evaluation of future studies. Nanyang Technological University, S, Rajarantham School of International studies, Singapore, pp: 327–336.

Kuratko .F & Hodgetts, M. (2004). "Entrepreneurship Contemporary Approach" ,5ed,Harcourt college publishers.

Lee, T. & Chu, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. **Journal of Family Business Strategy**. 8, (4), 213–223.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2016). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1): 135–173.

Maccoby, Michael,(2014)," Successful leader employ strategic intelligence" ,
Research Technology management, Vol.44 , No.3.

Narayanan, V. (2017). Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review. In Wach, K., Knežević, B., and Simurina, N. (Eds.), *Challenges for international business in Central and Eastern Europe* *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*” vol. 3, no. 1). Kraków: Cracow University of Economics

Niven, R., Paul, (2002), “Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results”, John Wiley & Sons, Inc.

Okangi, Fred Phaniel (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. **Okangi Journal of Global Entrepreneurship Research**, 9(14), 1–23.

Palm, E., Seubert, C., & Glaser, J. (2019). Understanding Employee Motivation for Work-to-Nonwork Integration Behavior: a Reasoned Action Approach. *Journal of Business and Psychology*, 1–14.

Pellissier, René & Kruger, J–P. (2020). Understanding the use of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. **South African Journal of Information Management**. Vol 13, No 1.

Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y. and Liu, C. (2019), "Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and

firm performance in transitional China", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 25 No. 3, pp. 433–456.

Skripak, S. J. (2016). *Entrepreneurship: Starting a Business*, Pamplin College of Business and Virginia Tech Librarian.

Tahmasebifard, H., Zangouinezhad, A., & Jafari, P. (2017). The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Agility Capability. *J. Appl. Econ. Bus. Res.*, 7(2), 137–156.

Vu, Hoang Nam. (2017). Relationships between entrepreneurial orientation and firm performance : the role of family involvement amongst small firms in Vietnam : **a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management at Massey University**, Albany, New Zealand.

Wilson, Ian, (2012), "Realizing the Power of Strategic Vision", *Long Range Planning*, Vol.25, No.5: 18–28.

Wootton, Simon & Horne, Terry, (2010), "Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers", Kogan Page, U.S.A.

الملحق (1) جدول العينات المعتمد

الفصل الرابع، اختبار العينة

الجدول 2.4. تحديد حجم العينة اعتماداً على حجم المجتمع الكلي إذا كان هامش الخطأ المسموح به (5%).

العينة (n)	المجتمع (N)	العينة (n)	المجتمع (N)	العينة (n)	المجتمع (N)
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	59	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	1000000	285	1100	136	210

Source: Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc., p. 295.

الملحق (2)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة جرش

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال الدولية

(تحكيم استبانة)

الاستبانة بصورتها الأولية

الدكتور/ة الفاضل/ة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال الدولية، كلية الأعمال بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين (دراسة حالة شركة فيتاس/ الأردن)). ونظرا لما نتوسمه فيكم من خبرة في هذا المجال، فإن الباحث يتطلع لمساهمتمكم في إثراء أداة الدراسة، والاستفادة من آرائكم حول كل فقرة من الفقرات ودرجة وضوح صياغة العبارة ودقتها، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تقيسه واقتراح الصياغة المناسبة وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،،

الباحث

خلدون الجدوع

معلومات المحكم :

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	التخصص الدقيق

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى

الموظفين (دراسة حالة شركة فيتاس/ الأردن)).

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال الدولية،

وقد تم اختياركم للمشاركة في هذه الدراسة، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة مع توشي الدقة

والموضوعية على الفقرات الموضحة في الصفحات المرفقة، وإن تعاونكم سيكون سبباً في نجاح هذه

الدراسة، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي

فقط.

شاكرين ومقدرين كريم تعاونكم وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام

الباحث

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

أ.البيانات الخاصة بالشخص الذي يعبئ الاستبانة.

الخصائص الديموغرافية:

يرجى وضع اشارة X في الخانة المناسبة:

1: الجنس:

ذكر أنثى

2: الفئة العمرية:

30 سنة فأقل 31 - 40 سنة

41 - 50 سنة 51 سنة فأكثر

3:المؤهل العلمي:

بكالوريوس فأقل دراسات عليا

4:المسمى الوظيفي:

مدير فرع رئيس قسم موظفون

5: سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات

من 11 سنه - 15 سنة 16عام فأكثر

الجزء الثاني : يشتمل على مجموعة من الفقرات في أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	الصياغة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	
البُعد الأول: الدافعية				
1	تشجع الشركة العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.			
2	تحفز الشركة العاملين للتعامل مع أهدافها بشكل متسلسل.			
3	توجه الشركة العاملين بصورة مستمرة نحو تنفيذ رؤيتها			
4	تعتمد الشركة أنواع متعددة من الحوافز (مادية ومعنوية) لدعم وتحفيز الموظفين دائما			
5	تشجع الإدارة العليا في الشركة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات.			
6	تتميز الشركة بمناخ تنظيمي عالي وتحفيزي يساهم في زيادة إنتاجية العاملين فيها.			
7	عادة ما تقوم الإدارة العليا في الشركة بتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين.			
8	تنمي الشركة لدى العاملين تفكير النظم الواحد المتكامل لإنجاز المهام.			
البُعد الثاني: الرؤية المستقبلية				
1	لدى الشركة رؤية شاملة تمكنهم من تحديد اتجاهات الاعمال والقرارات في الشركة .			
2	تشرك الشركة العاملين في صياغة رؤيتها وتعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة .			
3	تحدد الشركة رؤيتها بكفاءة وفاعلية بما يتوافق مع التغيرات المستقبلية وخطط الشركة والأدوار المناطة اليها .			
4	تضع الشركة رؤية مرنة قابلة لتصبح واقعا مطبقاً			
5	تمتلك الإدارة العليا في الشركة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع بصورة متناغمة مع أهداف الشركة ومهامها التنظيمية .			
6	تصاغ الشركة رؤية استراتيجية بأبعاد شاملة تسهل من وضع خريطة العمل .			
7	تمتلك الإدارة العليا في الشركة القدرة على تحفيز العاملين نحو تحقيق رؤية وأهداف الشركة .			
8	تهدف الشركة إلى تطبيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على أرض الواقع في المدى القصير			

					والمتموسط سعيا للمدى الاستراتيجي.
البُعد الثالث: تفكير النظم					
					1 عادة ما تركز الإدارة العليا في الشركة على تحديد أسباب المشكلة كأولوية لحل هذه المشكلات.
					2 يتم اشراك الموظفين أصحاب العلاقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلات.

الملحق (3)

قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	الإسم	الرقم
جامعة الملك عبد العزيز	استاذ دكتور	أحمد الهزايمة	1
جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ دكتور	تمارا ابو رمان	2
جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ دكتور	محمد السعايدة	3
جامعة جرش	استاذ مشارك	زياد حوامده	4
جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك	علي سالم النحلة	5
الجامعة الأمريكية	استاذ مشارك	محمد جمال العوامله	6
جامعة البلقاء التطبيقية أكاديمية الأمير حسين	استاذ مساعد	بكر الشنيكات	7

الملحق (4)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة جرش

كلية الأعمال

تخصص إدارة الأعمال الدولية

أخي الموظف/ أختي الموظفة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى

الموظفين (دراسة حالة شركة فيتاس/ الأردن)).

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال الدولية، ونظراً لكونكم ضمن مجتمع الدراسة المراد إجراؤها، فإنني أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجياً التعاون بإعطاء معلومات وافية وكافية، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين كريم تعاونكم وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام

الباحث

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (الشخصية) لأفراد العينة:

يرجى وضع أشاره (x) في مربع الإجابة الصحيحة:

1: الجنس:

ذكر أنثى

2: الفئة العمرية:

30 سنة فأقل 31 - 40 سنة
 41 - 50 سنة 51 سنة فأكثر

3: المؤهل العلمي:

بكالوريوس فأقل دراسات عليا

4: المسمى الوظيفي:

مدير فرع رئيس قسم موظفون

5: سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات
 من 11 - 15 سنة 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات وأسئلة الاستبانة ويشتمل على مجموعة من الفقرات في أبعاد الذكاء الاستراتيجي: الذكاء الاستراتيجي هو: الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المؤسسة في صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على المدى البعيد.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------

البُعد الأول: الدافعية: المقدر في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤيا والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف.

						1 تشجع الشركة العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
						2 تحفز الشركة العاملين للتعامل مع أهدافها بشكل متسلسل.
						3 توجه الشركة العاملين بصورة مستمرة نحو تنفيذ رؤيتها
						4 تعتمد الشركة أنواع متعددة من الحوافز (مادية ومعنوية) لدعم وتحفيز الموظفين دانما
						5 تشجع الإدارة العليا في الشركة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات.
						6 تتميز الشركة بمناخ تنظيمي محفز يساهم في زيادة إنتاجية العاملين فيها.
						7 تقوم الإدارة العليا في الشركة بتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون.
						8 تنمي الشركة لدى العاملين تفكير النظم الواحد المتكامل لإنجاز المهام.

البُعد الثاني: الرؤية المستقبلية: القدرة على الاستشراف والتفكير المنظم في تصميم النموذج أو حالة مثلاً يتطلب الوصول إليها.

						9 لدى الشركة رؤية شاملة تمكنهم من تحديد
--	--	--	--	--	--	---

					اتجاهات الاعمال والقرارات في الشركة .
					10 تشرك الشركة العاملين في صياغة رؤيتها وتعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة .
					11 تحدد الشركة رؤيتها بما يتوافق مع التغيرات المستقبلية وخطط الشركة والأدوار المناطة اليها .
					12 تضع الشركة رؤية مرنة قابلة لتصبح واقعا مطبقاً
					13 تمتلك الإدارة العليا في الشركة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع بصورة متناغمة مع أهداف الشركة ومهامها التنظيمية .
					14 تصيغ الشركة رؤية استراتيجية بأبعاد شاملة تسهل من وضع خريطة العمل .
					15 تهدف الشركة إلى تطبيق رؤيتها ورسالتها وتحقيق أهدافها على أرض الواقع في المدى القصير والمتوسط سعياً للمدى الاستراتيجي.
<p>البُعد الثالث: تفكير النظم: القدرة على توليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاماً وصورة واضحة تجاه الأشياء التي يتم التعامل معها.</p>					
					16 تركز الإدارة العليا في الشركة على تحديد أسباب المشكلة لإيجاد الحل الأمثل لها.
					17 يتم اشراك الموظفين أصحاب العلاقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلات.
					18 هناك صورة واضحة ومحددة تعتمد عليها الشركة حول نظام العمل والمهام التنظيمية الخاصة بها.
					19 تقوم الإدارة العليا في الشركة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى وملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي.
					20 تقوم الشركة دائما بتصميم وابتكار أفكار وحلول ذكية لحل المشكلات التي تواجهها.
					21 تنتظر الشركة للمشكلات من جميع الاتجاهات والأبعاد المختلفة.
					22 تشجع الإدارة العليا العاملين في الشركة على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة لاستثمارها في تصوراتها الاستراتيجية.

البُعد الرابع : الشراكة: قدرة القائد الذكي على إقامة التحالفات الإستراتيجية مع الآخرين من أجل تحقيق منافع مشتركة لكلا الطرفين.

					23 تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى اشراك الأشخاص والمؤسسات أصحاب المصلحة في عملية التخطيط وصياغة الأفكار والبرامج .
--	--	--	--	--	--

					24	تقوم الشركة بعمل تحالفات وشراكات استراتيجية مع المؤسسات المحلية والدولية الأخرى لتطوير أداؤها واكتساب المعرفة.
					25	تعتمد الشركة في صياغة استراتيجياتها ورويتها على تجارب وخبرات الآخرين على المستوى المحلي والدولي.
					26	تستخدم الشركة الشراكات كأسلوب مناسب لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف
					27	تتسق الشركة مع جهات ذات خبرات كبيرة لاتخاذ قرارات صائبة .
					28	تؤكد الشركة أن الشراكة توفر لها التعاون والتشابك مع البيئة المحيطة بها.
					29	تساهم الشراكة في تحقيق التطوير المستمر استراتيجيا في الشركة.
					30	تساهم الشراكة في تطوير أداء العاملين في الشركة.

الجزء الثالث : يشتمل على مجموعة من الفقرات في أبعاد تعزيز السلوك الريادي: هو دالة للموارد الريادية المتكاملة فهو ممارسة الفكر الريادي والذي من خلاله يتحمل الأفراد المخاطرة ويندمجون في الأعمال الإبداعية والأفعال الاستباقية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------	------------	-------	-------	-----------	----------------

بعد الإبداع: عملية ليس لها نهاية، تقدم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغييرات وتعديلات على أفكار سابقة وتقديمها على نحو متطور.

						1	يتمتع عمال الشركة بالقابلية الى تحويل التحديات التي تواجهها الشركة إلى فرص للتطوير والتحسين.
						2	تجري الشركة تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها الإنتاجية.
						3	توفر الشركة الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.
						4	تنظر الشركة إلى الابتكار والإبداع على انهما مصدراً مهما لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.

بعد المبادرة: القدرة على أخذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك، وهي كفاءة العاملين في التقييم والمعالجة مقدما لجمع مصادر الخطر، وإيجاد الحلول الفاعلة لهذه المخاطر قبل حدوثها، وتمنح المبادرة مقدرة للمؤسسة لتقديم عروض جديدة تتفوق من خلالها على المنافسين.

					5	تحرص الشركة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.
					6	تسعى الشركة الى اخذ زمام المبادرة في مجال استحداث خدمات جديدة و مختلفة من خلال الحصول على المعرفة قبل غيرها
					7	تحرص الشركة على اكتشاف طرق جديدة لإنجاز الاعمال بالطرق المستحدثة التي تعتمد على التكنولوجيا
					8	تستطيع الشركة تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمصالح بما يفوق توقعهم

بعد تحمل المخاطرة: المهارة في معايرة وتكييف مستوى المخاطرة التي تلائم العائد المحتمل، وتتسجم مع قدراته العاملين الشخصية أو المنظمة لإدارة حالات عدم التيقن والمشكوكية.

					9	يحرص الجميع في هذه الشركة على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد.
					10	تحمل المخاطرة بشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية التحليل الكلية للشركة لتحقيق النجاح.
					11	تتقبل الشركة المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد
					12	تفضل الشركة إجراء تغييرات جوهرياً في برامجها العملية وخططها الاستراتيجية بين الحين و الآخر لتقليل المخاطر.

بعد استغلال الفرص: دراسة الفرصة واستكشافها وتقييمها وكيفية استغلالها ومراقبة الطلب والعرض وسياسة المؤسسة والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

					13	يتم تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استغلال كل فرصة .
					14	يتم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها عمليا
					15	يتم تحديد النتائج التي من المتوقع أن تحققها تلك الفرصة
					16	يتم تسويق الخدمات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق.
					17	يسعى القادة إلى تطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية.
					18	يتم التفكير في استراتيجيات وتكتيكات استغلال الفرص
					19	يقوم القادة بتقييم الخطط الحالية بغرض تطويرها للتعامل مع الفرص المستقبلية.